المملكة العربية السعودية



قررت وزارة التعليم تدريس
هذا الكتاب وطبعه على نفقتها

مهارات إدارية

التعليم الثانوي

(نظام المقررات)

البرنامج التخصصي

مسار العلوم الإنسانية

قام بالتأليف والمراجعة
فريق من المتخصصين

طبعة ١٤٤٢ ـ ٢٠٢٠

ح وزارة التعليم، ١٤٢٨هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
مهارات إدارية
٢٢٤ ص ؛ ٥,٢٥×٢١ سم
ردمك: ١ - ٤٥٠ - ٤٨ - ٩٩٦٠ - ٩٧٨
١. التنظيم الإداري ٢. السلوك الإداري
. العنوان
ديوي ٦٥٨،٣١٤٥ ١٤٢٨/٥٣٦٦

رقم الإيداع: ٥٣٦٦ / ١٤٢٨
ردمك: ١ - ٤٥٠ - ٤٨ - ٩٩٦٠ - ٩٧٨

مواد إثرائية وداعمة على "منصة عين"



IEN.EDU.SA

تواصل بمقترحاتك لتطوير الكتاب المدرسي



FB.T4EDU.COM

بسم الله الرحمن الرحيم



الفهـــرس



الوحدة الأولى
مهارة التخطيط ومهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات



الوحدة الثانية
السكرتـاريــة ومكننــة العمــل المكتبــي

الوحدة الثالثة
مهـــارات الـبـيــع والـشـــراء







مقـــدمـــة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد فإن هناك العديد من المهارات التي يتحتم على من يريد أن ينجح في العمل الإداري أن يكتسبها، بل إن فائدتها ليست مقصورة على ممارس الإدارة؛ بل تفيد كل إنسان في أي مجال من المجالات.

كتاب «مهارات إدارية» الذي بين يديك يهدف إلى إكساب الطالب بعض المهارات الإدارية التي تناسب خصائص المرحلة الدراسية، وتلبي احتياجات الطالب وأهداف المجتمع، وذلك في حدود الحصص المحددة للمقرر.

ويبدأ هذا الكتاب في الوحدة الأولى بإعطاء فكرة موجزة عن الإدارة ثم مهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، ثم عرض مبسط لمهارة التخطيط، وفي الوحدة الثانية بعض مهارات العمل المكتبي والسكرتارية، أما الوحدة الثالثة فتتناول بعض المهارات اللازمة للبائع، وبعض المهارات التي تفيد الطالب في ممارسته لأعمال البيع والشراء، والمهارات التي تدرس في هذا الكتاب يمكن أن تتغير بناءً على ما يطرأ من تطور في احتياجات الطالب أو المجتمع.

ختاماً، نرجو أن تتحقق الفائدة المرجوة من هذا الكتاب والمتمثلة في إكساب الطالب بعض المهارات الإدارية التي تفيده في حياته اليومية، وتهيؤه للاستفادة من الفرص المتاحة في سوق العمل.



الوحدة الأولى





مهارة

التخطيط ومهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات



خريطة الوحدة الأولى:

مفهوم الإدارة
- تعريف الإدارة وأهميتها
- مجالات الإدارة
- عناصر العملية الإدارية

التخطيط
- مفهوم التخطيط
- خطوات إعداد الخطة

مفهوم المشكلات
- مفهوم المشكلة
- خصائص المشكلات
- أنواع المشكلات

إستراتيجيات وأساليب حل المشكلات
- إستراتيجيات حل المشكلات
- أساليب حل المشكلات

خطوات التعامل مع المشكلات
- إدراك وجود المشكلة
- تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة
- الحلول والبدائل
- اختيار الحل الأفضل
- تنفيذ الحل وتقييم النتائج

صنع واتخاذ القرارات
- الفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار
- خطوات صنع القرار
- خطوات اتخاذ القرار



الوحـدة الأولـــى

الدرس الأول: مفهوم الإدارة

الهدف من هذا الدرس هو أن:
- تُبيّن مفهوم الإدارة.
- تُوضّح أهمية الإدارة.
- تُفرّق بين أهم مجالات الإدارة.
- تُوضّح عناصر العملية الإدارية (وظائف الإدارة).
- تذكر أهم المهارات في علم الإدارة.

موضوعات الدرس:
- مفهوم الإدارة.
- أهمية الإدارة.
- أهم مجالات الإدارة.
- عناصر العملية الإدارية (وظائف الإدارة).
- أهم المهارات في علم الإدارة.

الإدارة...؟

نسمع في حياتنا اليومية عبارات مثل :
- صرح مدير عام الشؤون الصحية .....
- يدير مباراة هذا اليوم الحكم الدولي .....
- تعتزم إدارة المدرسة إقامة حفل تكريم للطلاب المتميزين.

نلاحظ في هذه العبارات الكلمات الآتية : مدير - يدير - إدارة
- ما تعريف الإدارة؟
- ما أهمية الإدارة؟
- هل الإدارة علم أم فن؟
- ما مجالات الإدارة؟
- ما عناصر العملية الإدارية؟

تعريف الإدارة :

جاءت كلمة إدارة من الفعل (يدير) ، ويدير الشيء أي يحركه من مكان إلى مكان آخر .
وقد تعددت التعريفات التي وضعها علماء الإدارة نورد منها ما يأتي :

- خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين. وعلى هذا النحو فإن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة.
- هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه.
- الإدارة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين.
- أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأقل تكلفة ممكنة.
- عملية استخدام الموارد من المواد الخام والعنصر البشري؛ لتحقيق أهداف معينة وتتضمن تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وتقييم جهود الأشخاص لتحقيق هذه الأهداف.
- استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفاعلية.

- النشاط الخاص بقيادة وتوجيه الجهود البشرية وتخطيط وتنظيم عناصر الإنتاج الأخرى وتحقيق الرقابة عليها بقصد الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

والمدير هو الشخص الذي ينسق جهود العاملين معه ويوجهها لتحقيق الأهداف المتفق عليها، مستعملاً المهارات الإدارية التي لديه للاستفادة المثلى من القدرات والإمكانات المتاحة.

أهمية الإدارة:

عرفت الإدارة منذ وجدت المجتمعات البشرية، فالإنسان منذ القدم كان يقوم بالعمل الإداري ويمارس الإدارة على أكثر من مستوى، فالأسرة تحتاج إلى من يدير شؤونها، والقبيلة تحتاج إلى شخص تسند إليه مسؤولية إدارة شؤونها.

وفي وقتنا الحاضر نجد أن الإدارة تُمارَس في جميع مجالات الحياة، وعلى مختلف المستويات، فالمدرسة لابد لها من شخص ليدير شؤونها، وعلى رأس كل مؤسسة حكومية بمختلف مستوياتها لا بد من وجود شخص يتولى توزيع الأعمال على مرؤوسيه ويحاول تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها هذه المؤسسة، وفي المنشآت التجارية والصناعية نجد أن لكل منشأة من يترأسها ليدير شؤونها بشكل يكفل تحقيق الأهداف الموضوعة.

وتمثل الإدارة أهم الوسائل التي يمكن أن يستثمرها الفرد كما تستثمرها المنظمة والدولة من أجل تحقيق أسباب الرخاء والأمن والتقدم. فعن طريق الإدارة يتحدد مستوى التعليم والأمن والعدل والرعاية الصحية والاجتماعية والزراعة والصناعة والإسكان والاتصالات والمواصلات وكافة أوجه النشاطات والخدمات التي يحتاج إليها الفرد والمجتمع. ولقد زادت أهمية الإدارة في وقتنا الراهن بسبب التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي تركت أثرها في جميع المجتمعات. ذلك أنه بدون وجود إدارة ذات كفاءة عالية فإننا لن نستطيع أن نعمل على تحديد أهدافنا ونرسم المسارات التي يمكن أن نصل من خلالها إلى تحقيق هذه الأهداف.

مجالات الإدارة

تتنوع مجالات الإدارة بحسب تنوع قطاعات المجتمع والأهداف التي يسعى كل قطاع إلى تحقيقها. فهناك قطاع يسعى إلى المحافظة على النظام وتحقيق الأمن والعدالة وتوفير وسائل التنمية والرفاهية لأفراد المجتمع، وهذا كله يتطلب إدارة متخصصة تقوم بهذه الأنشطة وتحقق أهدافها.

من جانب آخر هناك قطاع آخر يسعى من وراء أنشطته التجارية والصناعية والزراعية والتعليمية والطبية، وغيرها إلى تحقيق الربح في المقام الأول وإن كان ذلك لا يلغي مساهمته في خدمة المجتمع.

وهناك بعض القطاعات الاجتماعية الخيرية والتطوعية على مستوى المجتمع، وتهدف من وراء أنشطتها إلى التعامل مع قضايا خاصة غالباً لا تقوم الحكومة أو القطاع الخاص بالتعامل معها مباشرة، كما هو الحال في الجمعيات العلمية أو الخيرية أو التطوعية.



إلى جانب تلك القطاعات السابقة فهناك قطاع رابع يتعامل في نشاطه مع قضايا تمس النطاق الإقليمي والدولي وليس مجتمعاً بعينه، كما هو الحال بالنسبة لهيئة الأمم المتحدة وجامعة الدول العربية ومنظمة التعاون الإسلامي ورابطة العالم الإسلامي ومجلس التعاون لدول الخليج العربي.

هذا التنوع في قطاعات المجتمع وأنشطته فرض وجوده على الإدارة، حيث أوجد لكل منها مجاله الخاص بالدراسة والممارسة وإن كان ذلك لا يعني عدم التكامل بين هذه المجالات والاستفادة من بعضها بعضاً.

ومن ثَمّ فإن مجالات الإدارة الأساسية هي:

أولاً: الإدارة العامة

الإدارة العامة هي ممارسة العملية الإدارية في الأجهزة الإدارية للدولة وهي "تنفيذ السياسة العامة للدولة، بما يؤدي إلى خدمة الصالح العام".

ثانياً: إدارة الأعمال

تعرف إدارة الأعمال بأنها "إدارة النشاطات والمشروعات ذات الطابع الاقتصادي الهادف إلى تحقيق الربح".

ثالثاً: إدارة الهيئات والمنظمات المتخصصة

وإدارة الهيئات والمنظمات المتخصصة تعني إدارة أوجه النشاط في المنظمات التي تقدم خدماتها إلى فئات خاصة ولا تهدف إلى تحقيق الربح.

رابعاً: الإدارة الإقليمية والدولية

يختص هذا المجال من الإدارة بإدارة المنظمات التي لها صفة الإقليمية، أو الدولية التي لا تتبع أيًا من الحكومات التي تنشأ في دولها وتهدف إلى خدمة المجتمع الإقليمي أو العالمي أو جزء من العالمي، مستعينة في ذلك بالإمكانات التي تسهم في تقديمها الدول المشاركة.

خامساً: إدارة المؤسسات العامة

المؤسسات العامة مرفق عام يخدم الصالح العام للدولة ويخضع لسلطتها وتسير وفقاً لتوجيهاتها ولا يُعد تحقيق الربح في حد ذاته الهدف الرئيس لها.



عناصر العملية الإدارية

العناصر (الوظائف) الآتية تمثل النشاط الرئيس للمديرين، وهذا يعني أنهم هم المعنيون بالدرجة الأولى بمباشرة هذه العملية، لتحقيق أهداف محددة في المنظمة، هذا المفهوم للمديرين لا يقتصر على كبار الإداريين فقط، وإن كانوا يقومون بالدور الرئيس في العملية الإدارية. إذ إن هذه العناصر (الوظائف) تمثل النشاط الأساسي للرؤساء والمشرفين في المنظمة بجميع مستوياتهم العليا والمتوسطة والتنفيذية.

التخطيط

يعرف التخطيط بأنه "عملية تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل، ثم وضع خطة الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة والإمكانات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف وكيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفعالية المطلوبة".

التنظيم

يمثل التنظيم العنصر الثاني من عناصر العملية الإدارية ويمكن تعريفه على أنه "عملية إدارية يتم من خلالها ترتيب الجهود البشرية داخل المنظمة وتصنيف المهام والوظائف بها، وذلك من أجل تحقيق أفضل تنفيذ للأهداف وبأقل تكلفة".

التوجيه

يمكن تعريف التوجيه بأنه «العملية التي يتم بموجبها تسيير وقيادة نشاط العاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية».

الرقابة

تعرف الرقابة بأنها "قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعة ومعرفة أسباب الانحرافات عن النتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي"، وتُعدُّ الرقابة نشاطاً مهمًا تمارسه الإدارة للتحقق من أداء العمل على أساس الأهداف المرسومة وبأقل تكلفة ممكنة.



هل الإدارة علم أم فن؟

العلم معرفة منظمة تقوم على الملاحظة والتجربة واستنباط النتائج من أجل الوصول إلى قوانين عملية تحكم العلاقة بين الظواهر في مجال معين.

الفن يقوم على المهارة في الأداء أو القدرة الذاتية لممارسة عمل معين. وهو بذلك يرتكز إلى حدٍ كبير على مواهب الأشخاص وإمكاناتهم الإبداعية في أداء الأنشطة التي يقومون بها.

في الواقع أن الإدارة علم وفن في آنٍ واحد؛ فالإدارة علم وذلك لما تحويه من نظريات علمية ومبادئ تطبيقية تدرس في كليات متخصصة، بل إن الإدارة أصبحت تضم العديد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية. ومعنى هذا أن الإدارة تعتمد على الأسلوب العلمي في ممارسة وظائفها، فالمدير يقوم بملاحظة الظواهر والمشكلات الإدارية وتفسيرها والتنبؤ بحدوثها من أجل التحكم فيها أو على الأقل التكيف معها.

والإدارة فن أيضًا، إذ إن النجاح في تطبيق مبادئ وقواعد الإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص وهم يختلفون فيما بينهم بحسب إمكاناتهم وقدراتهم. فالإعداد العلمي وحده لا يضمن وجود الأشخاص الإداريين الناجحين.

هل جميع من يقوم بالعمل الإداري يؤديه بالشكل الصحيح؟

يحتاج من يقوم بالعمل الإداري أن يتدرب على العديد من المهارات ويمتلكها حتى ينجح في عمله، ويتبين ذلك من خلال فشل كثير من الإداريين في تحقيق الأهداف التي وُضِعوا من أجل تحقيقها، سواء أكان مجال عملهم في الشركات التجارية أو الإدارات الحكومية أو الأندية الرياضية أو غيرها من المنظمات؛ وذلك لعدم امتلاكهم المهارات الإدارية اللازمة، بينما نجد بعض المديرين الذين يمتلكون تلك المهارات يحققون شهرة واسعة وسمعة طيبة وقدرة على تحقيق الأهداف التي وُضِعوا من أجل تحقيقها.

كيف يمكن أن يؤدى العمل الإداري بطريقة متقنة؟

قال رسول الله ﷺ: «إنَّ اللهَ تعالى يحبُّ إذا عمِلَ أحدُكم عملاً أنْ يُتقنَه» [الألباني، ١٨٨٠].

إن القيام بأي عمل أو مهنة يستلزم إتقان بعض المهارات الخاصة بهذا العمل أو هذه المهنة.

والإدارة كغيرها من الأعمال والمهن لها مهارات خاصة بها يحتاج كل من يريد أن يمارسها أن يتقن هذه المهارات، حتى يؤدي عمله بطريقة متقنة. وتختلف درجة إتقان المهارة من شخص لآخر بحسب القدرات الشخصية والتدريب.

بعض المهارات الإدارية التي نحتاج إليها

هناك العديد من المهارات الإدارية التي ينبغي أن يتقنها الإداري لكي يؤدي عمله بالشكل الذي يمكنه من تحقيق الأهداف التي يسعى لتحقيقها.

المهارات التي ستقوم بدراستها في هذا المقرر:

- مهارة التخطيط.
- مهارة حل المشكلات.
- مهارات السكرتارية والعمل المكتبي.
- مهارات البيع والشراء.

١- مهارة التخطيط

من المسؤوليات المهمة التي تقع على عاتق الإداري أن يخطط للعمل المسؤول عنه تخطيطاً جيداً، فأي عمل لا يبدأ بالتخطيط فإن مصيره إلى الفشل.

الفشل في التخطيط... تخطيط للفشل.

فالإداري الناجح هو الذي يقوم بالتخطيط بمهارة وإتقان؛ لأن التخطيط غير الجيد يكلف المنشأة الوقت والمال، ويُعدُّ هدراً للجهود المبذولة دون الاستفادة منها.

٢- مهارة حل المشكلات

تواجه الإداري يومياً العديد من المشكلات التي تختلف في صعوبتها (مثل: تأخر بعض المرؤوسين عن الدوام، تعطل بعض الآلات في المصنع الذي يديره، عدم تجهيز بعض الطلبيات المفترض تسليمها للعملاء، ...) وغيرها من المشكلات التي لا تنتهي ولا يمكن حصرها، ولكي يتمكن من مواجهة هذه المشكلات وإيجاد الحل المناسب لها واتخاذ القرارات السليمة حيالها لا بد له من إتقان مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات.

٣- مهارات السكرتارية والعمل المكتبي

يُعدُّ عمل السكرتير وجميع الأعمال التي تتعلق بالعمل المكتبي من أهم العوامل لنجاح الإدارة في أي منظمة، والعمل المكتبي على قدر ما يراه البعض سهلاً، ويعده عملاً مسانداً للإدارات المختلفة في المنظمة؛ إلا أن كثيراً ممن يقومون بهذا العمل أشخاصٌ غير مؤهلين تأهيلاً مناسباً لأداء واجباتهم بالإتقان المطلوب، مما يؤدي إلى تأخر العمل وإنجازه بطريقة مكلفة، بسبب افتقار هؤلاء الأشخاص للمهارات المطلوبة لهذه الأعمال.



٤- مهارات البيع والشراء

> يقول أحد مديري التسويق في شركة عالمية كبرى: من أعظم ما في التسويق هو أنه يستغرق ساعة في تعلمه... ويستغرق العمر بأسره لاحترافه.

وظيفة البيع والشراء من الوظائف التي يحتاج إليها الفرد ويمارسها بشكل دائم ومتكرر لتلبية احتياجاته، فالأكل والشرب والملابس والسكن والمواصلات وغيرها من احتياجات الإنسان يحصل عليها من خلال ممارسة عملية الشراء، كما أن الفرد يمارس عملية البيع من خلال تسويق ما يملك من سلع أو خدمات.

أما على مستوى المنظمات فإن وظيفة البيع والشراء تسند لعدد غير قليل من الموظفين سواء في القطاعين العام والخاص (**مثل: مندوبي المبيعات، مندوبي المشتريات، البائعين داخل المتاجر**).

لماذا نتعلم المهارات الإدارية؟

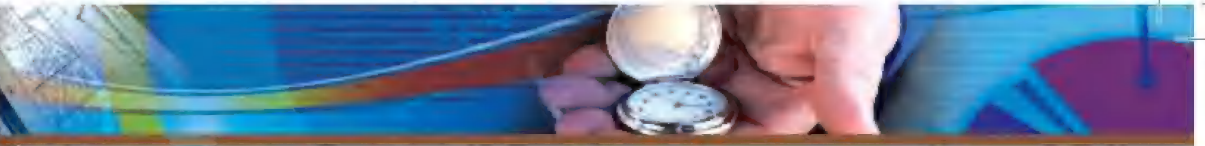
لقد سبق أن قلنا أن المهارات الإدارية التي سنقوم بدراستها من المهارات المهمة والتي لها علاقة بحياة الإنسان، ويمكن أن نستفيد منها في حياتنا الخاصة والعامة على حد سواء، فمهارة التخطيط لا يخفى مدى أهميتها للجميع، فأنت تحتاج للتخطيط للقيام برحلة، أو التخطيط للاستعداد للاختبارات، أو التخطيط لما تريد أن تكون عليه في المستقبل، ودراستك لمهارة التخطيط تساعدك على النجاح في وضع تلك الخطط بإذن الله.

وأي شخص قد تواجهه بعض المشكلات التي تحتاج إلى حل (في المدرسة، في البيت، مع الأسرة، مع الأصدقاء). كما أنك تحتاج لمهارة اتخاذ القرارات في العديد من المواقف التي تتطلب منك الاختيار بين عدة بدائل مثل (شراء سلعة معينة - اختيار تخصص في الدراسة).

وعند دراستك لمهارات السكرتارية والعمل المكتبي فإنك تتمكن من تنظيم أوراقك وكتبك والوثائق والملفات التي تحتفظ بها، كما تفيدك في مساعدة أبيك أو أخيك في أعمالهم المكتبية، كما تمكنك من إتقان مهارات الاتصال مع الآخرين، هذا بالإضافة إلى الاستفادة من هذه المهارات في تهيئتك للعمل المكتبي في المؤسسات العامة أو الخاصة.

وفيما يتعلق بدراستك لمهارات البيع والشراء، فإنك تقوم يومياً بعمليات البيع والشراء، فأنت في حاجة ماسة لأن تتعلم بعض المهارات التي تخص البيع والشراء؛ لكي تتمكن من إتمام هذه العمليات بالشكل الصحيح الذي يضمن لك بإذن الله الحصول على المنفعة القصوى، كما تجعل منك مستهلكاً رشيداً، لا ينجر وراء النزوات الشرائية الفجائية والعادات الشرائية السيئة، كما تهيئك للعمل في مجال البيع في مؤسسات القطاع العام أو الخاص أو لحسابك الخاص.

وأخيراً، لا تنسَ أخي الطالب أن مشاركتك وتفاعلك مع المعلم، وتطبيق الأنشطة الجماعية والفردية، وجهودك الذاتية من خلال الأنشطة خارج الفصل؛ من أهم الأسباب التي تمكنك بإذن الله من إتقان هذه المهارات.





رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

الوحدة الأولى

الدرس الثاني: التخطيط - مفهوم التخطيط

الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُعرّفَ مفهوم التخطيط .
- تُبينَ الفرق بين القرار والخطة .
- تُعددَ فوائد التخطيط .
- تستنتج الأهداف من التخطيط .

موضوعات الدرس:

- مفهوم التخطيط .
- الفرق بين القرار والخطة .
- أهمية التخطيط وفوائده .
- الأهداف من التخطيط .

تمهيد

اجتمع خالد، وفراس، وناصر خلال الفسحة، ودار بينهم الحديث الآتي :

خالد : لماذا التحقت بدورة في برمجة الحاسب يا فراس؟

فراس: أريد أن أكون في المستقبل مثل عمي مبرمجاً للحاسب ـ إن شاء الله .

خالد: وأنت يا ناصر، ماذا تأمل أن تكون في المستقبل؟

ناصر: لا أظن أن هذا وقتٌ مناسبٌ لأن نفكر فيما سنكون عليه في المستقبل، فأمامنا عدة سنوات تفصلنا عن التفكير فيه، ألم تسمعا بالمثل القائل: "لا تعبر الجسر قبل أن تبلغه"،،، لماذا نشغل تفكيرنا، ونتعب أنفسنا في شيء لم نصل إليه بعد؟

- **ما رأيك فيما فعله فراس؟** بداية جديدة من فراس وهي الخطوة الاولى في مستقبله للحاسب
- **هل كان حديث ناصر منطقيًا؟** نعم حديث ناصر منطقيا : لان الوصول لهدفه تسبقه عدة خطوات قبل تحديد الهدف
- **"لا تعبر الجسر قبل أن تبلغه" ما المقصود بهذا المثل؟**
  المقصود بهذا المثل هو ان تخطط جيدا خطوة بخطوة وبعد كل خطوة افكر في التالية
- **هل هناك مثل آخر يعارض المثل الأول؟** عصفور في اليد خير من عشرة على الشجرة

سنتعرّف في هذا الدرس على مفهوم التخطيط، وأهميته، ونتناول الفوائد التي يساعدنا التخطيط لتحقيقها، وسنتعرف كذلك على الفرق بين القرار والخطة، ونأخذ فكرة موجزة عن الفترات الزمنية التي تقسم إليها الخطط، وكذلك الأهداف التي نحتاج إلى أن نخطط لها .

العـرض

ما هو التخطيط؟

إذا كنت لا تعرف إلى أين أنت ذاهب!!! فأي طريق تأخذه سيوصلك إلى هناك!!

معنى التخطيط في اللغة:

التسطير، أو هو عبارة عن فكرة مثبتة بالكتابة أو بالرسم. ويوجد هناك الكثير من التعريفات التي تعبر عمّا يقصد بالتخطيط، وذلك حسب المعايير المستخدمة والتفاوت في وجهات النظر.

يمكننا تعريف التخطيط بأنه:

عملية تحديد الأهداف المستقبلية، وتحديد الوسائل المختلفة لتحقيق هذه الأهداف، وإعداد البرامج التفصيلية لأداء النشاطات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف بطريقة تحقق الكفاءة والفاعلية.

أهمية التخطيط وفوائده

للتخطيط أهمية بالغة، حيث يمثل المنهج العلمي لسير العمل في ضوء خطوات متتابعة ومحددة، وهو المدخل لحل المشكلات المختلفة، ويمكن الوقوف على جوانب متعددة تبرز أهمية التخطيط، **ومن فوائد التخطيط** :

العمل دون خطة يعتبر ضربا من العبث وضياعا للوقت والجهد والإمكانيات.

١. التنبؤ بالمستقبل:

يفيد التخطيط في دراسة العوامل والظواهر والمتغيرات (الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والسياسية والطبيعية .وغيرها) وإعداد خطة منظمة منطقية تجنب المنظمة المفاجآت غير السارة.

٢. تحديد الأهداف:

الأهداف دليل يهدي المنظمة إلى الطريق المنشود وإلى وضع المعيار السليم؛ لتقويم الأداء بما يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المنظمة والعاملين فيها.

٣. الاستخدام الأمثل للموارد:

يساعد التخطيط في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من عناصر العملية الإنتاجية، بحيث نحصل منها على أكبر منفعة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة.

٤. أساس لقياس الأداء (العاملين والمنظمة):

يسهل التخطيط عملية قياس النتائج المحققة وفقًا لمعايير تم وضعها مسبقاً .

٥. أساس للقرارات الرشيدة:

حيث يمكننا التخطيط من القدرة على اتخاذ القرارت بصورة صحيحة .

٦. يقلل التخطيط من اتخاذ القرارات العشوائية والشخصية:

عند وجود خطة موضوعة للعمل لا يكون هناك مجال للاجتهادات الشخصية غير المدروسة في اتخاذ القرارات، وتكون القرارات المتخذة مرتبطة بأهداف ثابتة مدروسة .

٧. الرضا الوظيفي للعاملين:

إن الخطة المحكمة والمدروسة، ووضوح الأهداف يجعل الموظفين يؤدون واجباتهم بثقة وارتياح .

الفرق بين القرار والخطة

الفرق بين القرار والخطة يظهر في كون أن الخطة تُعدُّ قراراً شاملاً وتفصيلياً، ولها بعد زمني محدد، وقد تحتوي الخطة خلال تنفيذها على العديد من القرارات التي نقوم باتخاذها من أجل الوصول للأهداف التي وُضِعت الخطة لتحقيقها .

مثال

قد تقوم منظمة ما بوضع خطة طويلة الأجل مخصصة للموارد البشرية، وخلال فترة هذه الخطة تقوم باتخاذ العديد من القرارات كالتي يتم بها صرف رواتب وأجور ومكافآت للعاملين، ويتم أيضاً من خلال هذه الخطة اتخاذ قرارات متعددة لتعيين عاملين جدد .

أهداف التخطيط

متى نخطط؟؟؟ ولماذا نخطط؟

من المهم أن تعرف ما تريد . . .
ولكن الأهم أن تعرف كيف تصل إليه .

توضع الخطط لعدة أغراض مختلفة، ويجب على المسؤول أن يعرف لماذا يخطط؟ ومتى يكون الوقت المناسب للتخطيط؟ وكيف سيتم التخطيط؟

ونستعرض فيما يأتي أربعة أهداف من التخطيط :



١- التخطيط من أجل أداء جديد

ويقصد به أن نقوم بعمل لم يسبق أن قمنا به من قبل، أي أننا سننشئ شيئاً جديداً من لا شيء (افتتاح فرع جديد للشركة في مدينة من المدن، أو كتخطيط شخص للدخول في شراء وبيع العقارات لأول مرة).

هات مثالاً على خطة جديدة لم يسبق التخطيط لها.

٢- التخطيط للتطوير والتحسين

من المؤكد أن التطوير والتحسين عمل لا بد منه في جميع نواحي الحياة، فعلى سبيل المثال هناك ثورة صناعية وتكنولوجية تتغير يوماً بعد يوم، فلا نتخيل مثلاً مصنعاً لصناعة الحاسبات سيظل لمدة سنين متتالية دون أن يحتاج إلى تطوير وتحسين في المهارات التقنية للعمال، وللآلات المستخدمة للتصنيع أيضاً، فلابد من مواكبة هذه التغيرات السريعة بوضع خطط تطويرية لتحسين العمل.

هات مثالاً على خطة سبق أن نُفذت، وتحتاج إلى تطوير وتحسين.

٣- التخطيط لحل مشكلة

عندما نشعر بأن هناك خطأ ما في العمل الذي نقوم به، فلابد أن نقوم بوضع خطة، يتم من خلالها حل هذه المشكلة بخطوات حل المشكلات (مثل أن يجد مدير الإنتاج بإحدى الشركات أن هناك انحرافاً عن المعدلات الموضوعة في الخطة العامة لإدارة الإنتاج فيقوم بوضع خطة عمل للكشف عن حقيقة المشكلة، ومن ثَمَّ البدء في حلها).

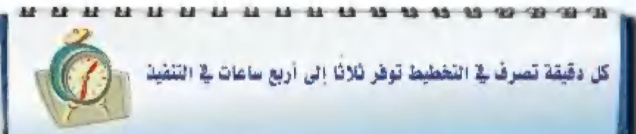

مع التطور الكبير الذي شهدته صناعة التعدين وقيام مدينة صناعية متكاملة لها إضافة إلى النمو المضطرد لمخرجات قطاع البتروكيماويات، استشرفت حكومة المملكة - حماها الله - خلال تنفيذ مشروع قطار الشمال الحاجة توسيع دائرة التغطية لشبكة الخطوط الحديدية بما يحقق دعم هذين الركيزتين المهمتين لاقتصادها.
وعليه، جاء القرار بالموافقة على إنشاء حزمة من مشاريع التوسعة لتحقيق ذلك الهدف، وتم تكليف الشركة السعودية للخطوط الحديدية (سار) بتنفيذها ضمن مشروع قطار الشمال.

هات مثالاً على مشكلة إدارية تحتاج أن نضع لها خطة للحل.

٤- تخطيط روتيني متكرر

ونقوم باستخدام هذا النوع من التخطيط للأعمال المتكررة، والتي تحتاج كل فترة زمنية إعداداً وتجهيزاً (مثل وضع خطة يومية لأعمال التركيبات لدى العملاء لشركة تعمل في مجال تصميم المطابخ، قيام مدير الأمن والسلامة بإحدى المنظمات بتنظيم جدول للمناوبات الليلية بالشركة).

هات مثالاً لتخطيط روتيني متكرر.


كل دقيقة تصرف في التخطيط توفر ثلاثاً إلى أربع ساعات في التنفيذ

التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١ ـ ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

١ التطوير والتحسين يعد من أحد أهداف التخطيط . (✓)

٢ الأعمال الروتينية والمتكررة لا تحتاج منا إلى تخطيط . (✓)

٣ يُستخدم التخطيط في حل بعض المشكلات الإدارية . (X)

٤ عملية التخطيط تعني الوصول إلى تحقيق الأهداف مهما كانت التكلفة . (X)

٥ من فوائد التخطيط أنه يوفر الرضا والارتياح النفسي للعاملين . (✓)

٢ ـ اذكر ثلاثاً من فوائد التخطيط:

1- التنبؤ بالمستقبل

2- تحديد الأهداف

3- الاستخدام الأمثل للموارد

٣ ـ هات مثالاً على بعض الخطط التي تخدم الأغراض الآتية:

تخطيط من أجل أداء جيد	افتتاح فرع جديد
تخطيط للتطوير والتحسين	وضع خطة لتحسين العمل
تخطيط روتيني متكرر	خطة يومية لأعمال التركيبات



الدرس الثالث: التخطيط - أنواعه، عناصره، معوقاته

الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُحدِّدَ الشروط الواجب توافرها عند وضع الأهداف.
- تُعددَ عناصر التخطيط.
- تُبينَ الشروط الواجب توفرها عند وضع الأهداف.
- تُعددَ المعوقات التي تقف في طريق التخطيط.

موضوعات الدرس:

- الإطار الزمني للتخطيط.
- عناصر التخطيط.
- معوقات التخطيط.

تمهيد

- تخطط وزارة التعليم للقضاء على "الأمية في الحاسب الآلي" في بلادنا خلال السنوات القادمة.
- قررت إدارة الشركة وضع خطة لزيادة المبيعات خلال السنة القادمة.
- لقد وضع مدرب منتخبنا خطة محكمة لمباراة اليوم. لكن اللاعبين لم يطبقوها.
- قال مشرف العمال: لقد وضعت خطة أسبوعية لتسليم الطلبيات ولكن العمال لم ينفذوها.

نلاحظ من خلال العبارات السابقة أن الجميع يقوم بوضع الخطط، ويتم هذا العمل في العديد من الجوانب وعلى جميع المستويات والميادين المختلفة.

- **هل هذه الخطط جميعها توضع بنفس الطريقة؟** لا: فكل توضع بطريقة مختلفة
- **هل المدة الزمنية التي سيتم فيها تنفيذ كل خطة من هذه الخطط متساوية؟**
  المدة الزمنية تختلف من خطة للاخرى فالخطة الاولى طويلة الاجل والثانية متوسط الاجل اما الثالثة والرابعة فهى قصيرة الاجل
- **هل جميع الخطط يتم تنفيذها كما خطط لها أم أن هناك معوقات تقف أمامها؟**
  لا من معوقات تعوق الخطة وهذا امر طبيعي كالعادات والتقاليد على سبيل المثال لا الحصر

سنتعرف في هذا الدرس على أنواع التخطيط حسب الفترة الزمنية للخطة، وسنبين العناصر التي تتكون منها عملية التخطيط، كما سنلقي الضوء على بعض المعوقات التي تواجه التخطيط.

العرض

الإطار الزمني للتخطيط

يتم عادة تقسيم الخطط من ناحية الفترة الزمنية التي يغطيها التخطيط إلى ثلاثة أنواع هي :

١- تخطيط طويل الأجل .
٢- تخطيط متوسط الأجل .
٣- تخطيط قصير الأجل .

١) تخطيط طويل الأجل:

وهي خطط مدتها تتراوح ما بين ثلاث أو عشر سنوات (أو أكثر) وفقاً لنشاط المنظمة، وتوضح الأهداف العامة للمنظمة، وتُعدُّ مظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات في المنظمة، وتتم في الإدارة العليا .

مثل : أن تضع شركة خطة للتحول التدريجي من العمل اليدوي إلى الاعتماد على الآلات والتقنية الحديثة في العمل .

٢) تخطيط متوسط الأجل:

ويكون مدتها عادة من سنة إلى أقل من ثلاث سنوات، ويمكن أن تكون أقل وفقاً لنشاط المنظمة، ويكون استخدامها من قبل الإدارة الوسطى في المنظمة، (مثل خطة إدارة الإنتاج، خطة إدارة التسويق، . . .)، وتعتبر خطط تفصيلية أو جزئية من الخطة طويلة الأجل .

مثل : أن تقوم إدارة التسويق بوضع خطة لزيادة مبيعات الشركة بنسبة ٣٠ ٪ خلال العام القادم .

٣) تخطيط قصير الأجل:

ومدة هذا النوع من الخطط يكون عادة أقل من سنة واحدة (خطط : يومية ـ أسبوعية ـ شهرية) ويتم عمل الخطط قصيرة الأجل عادة في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري، ويُعدُّ هذا النوع من الخطط أكثر دقة وأسهل تنبؤًا من الخطط المتوسطة والطويلة الأجل . لماذا؟؟؟

ومن أمثلتها : وضع خطة من قبل مندوب المبيعات للزيارات التي سيقوم بها لبعض العملاء خلال أسبوع، ومثل أن يضع الطالب خطة لمراجعة الدروس قبل الاختبارات .

عناصر التخطيط

قبل أن نتعرّف على خطوات التخطيط، لا بد لنا أن نعرف عناصر التخطيط، والتي هي بمثابة الأركان التي يقوم عليها التخطيط، وسنقوم باختصار هذه العناصر إلى أربعة عناصر هي :

١- الأهداف

الأهداف : هي ما نريد أن نحققه في المستقبل ، وقد تكون الأهداف قريبة المدى أو بعيدة المدى، وقد تكون عامة أو تكون خاصة، وعادة يتم وضع الأهداف مرتبة حسب أهميتها، وكذلك تتدرج الأهداف العامة، ثم تبدأ بالتفرع إلى أهداف خاصة.

ومن الشروط الواجب توافرها في الهدف هو أن يكون :

- **واضحًا** : أي لا يُفَسَّر بأكثر من طريقة من قبل العاملين.
- **نظاميًا** : أي غير مخالف لتعاليم الدين أو القيم والتقاليد السائدة في البلد .
- **واقعيًا** : أي أن لا يكون مبالغاً فيه، بحيث لا يمكن تحقيقه عند التنفيذ .
- **قابلاً للقياس** : عند وضع الهدف لابد أن نستطيع معرفة مدى تحققه بسهولة.



٢- السياسات

هي المبادئ التي تضعها المنظمة، وتسترشد بها جميع الجهات التابعة لهذه المنظمة، وهي ثابتة لا تتغير إلا في النادر.

قد تكون سياسة شركة (أ) من شركات صنع الأجهزة الإلكترونية المحافظة على الجودة العالية في منتجاتها على الدوام، بينما الشركة (ب) سياستها المحافظة على سعر منخفض لمنتجاتها.

٣- القواعد

القاعدة هي : ما ينبغي القيام به، وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات. وهي عبارة عن القوانين والتعاميم التي يتم إصدارها، ويتم تعريف الموظفين والعمال بها للتقيد بها .

مثل أن تضع المدرسة قاعدةً أو نظاماً بحرمان الطالب من المادة في حالة غيابه لأكثر من عدد معين من الحصص، **أو مثل أن تضع إدارة المرور** نظاماً بأن الذي يرغب في الحصول على رخصة قيادة لا بد أن يتجاوز عمره الثامنة عشرة.



٤- الإجراءات

تعـرف الإجراءات بأنها : سلسـلة الأعمــال والخطوات التي يجب اتباعهـا لتنفيذ عمل معين (مثـل إجراءات تسجيل الطالب للمواد التي يريد أن يدرسها في الفصل الدراسي، ومثل الإجراءات التي يتبعها الموظف الذي يريد أن يقدم لطلب إجازته السنوية)

قم بشرح الإجراءات التي تقوم بها عند تسجيلك بداية الفصل الدراسي.

معوقات التخطيط

هناك عدد كبير من المعوقات التي تقف حائلاً في طريق التخطيط، وتؤدي هذه المعوقات إلى فشل عملية التخطيط، ومن أهم معوقات التخطيط ما يأتي:

١- عدم فهم التخطيط بالشكل الصحيح.
٢- عدم إشراك المرؤوسين في عملية التخطيط.
٣- عدم توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذ الخطة.
٤- عدم وضوح الأهداف.
٥- بعض العادات والتقاليد الاجتماعية.



التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١ ـ ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

١. الإجراءات هي المبادئ التي تضعها المنظمة، ويتم الاسترشاد بها. (X)
٢. من أكثر أنواع الخطط دقة، الخطة قصيرة الأجل. (✓)
٣. السياسات تبين سلسلة الأعمال والخطوات التي يتم اتباعها لتنفيذ عمل معين. (X)
٤. تقف أحياناً العادات والتقاليد عائقاً أمام نجاح الخطة المراد تنفيذها. (✓)
٥. التخطيط طويل الأجل يتم استخدامه عادة من الإدارة الوسطى في المنظمة. (X)

٢ ـ اذكر الأنواع التي تقسم إليها الخطط حسب الفترة الزمنية:

1- خطة طويلة الأجل
2- خطة متوسطة الأجل
3- خطة قصيرة الأجل

٣ ـ اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

	القائمة الأولى
١	التخطيط متوسط الأجل
٢	السياسات
٣	الأهداف
٤	معوقات التخطيط
٥	التخطيط قصير الأجل

	القائمة الثانية
4	عدم إشراك المرؤوسين في عملية التخطيط
5	يتم في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري
2	ثابتة لا تتغير إلا نادراً
3	يجب أن تكون قابلة للقياس
1	يعد تفصيلاً للتخطيط طويل الأجل



الوحدة الأولى

الدرس الرابع: التخطيط - خطوات التخطيط

الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُبيّنَ خطوات عملية التخطيط .
- توضح المقصود بالتنبؤ بالمستقبل في عملية التخطيط .
- تَذكرَ بعض الاعتبارات الواجب مراعاتها عند اختيار البديل .

موضوعات الدرس:

- خطوات عملية التخطيط .

تمهيد

قم بترتيب الخطوات الآتية، والخاصة بمراحل بناء أحد المباني السكنية من خلال وضع رقم الخطوة بين القوسين حسب ترتيبها فيما تراه :

- يأتي الكهربائي لتمديد الأسلاك الكهربائية داخل الجدران (4)
- يقوم النجار بتركيب الأبواب والنوافذ (6)
- يتم حفر الأساسات والقواعد (1)
- يتم صب القواعد والأعمدة الخرسانية للمبنى (2)
- يقوم عمال البناء ببناء الجدران (3)
- يتم عمل لياسة الجدران (7)
- يأتي عامل الدهان لدهن الجدران (9)
- يقوم الكهربائي بتركيب المصابيح والأفياش الكهربائية (10)
- يتم تركيب الرخام والسيراميك للأرضيات (8)
- يقوم السباك بعمل التمديدات الصحية وأنابيب تغذية المياه للمبنى (5)

هل يمكن أن تكون خطوة "تركيب الرخام والسيراميك للأرضيات " هي الخطوة الأولى؟

هل تستطيع أن تدرس مقرر " رياضيات٢ قبل مقرر رياضيات١ ؟

نلاحظ أن كثيراً من الأعمال التي نقوم بها تحتاج إلى اتباع خطوات مرتبة ومتتالية لا نستطيع أن نتجاوز فيها مرحلة من مراحلها قبل أن ننفذ المرحلة السابقة لها .

وعملية التخطيط من العمليات التي لها خطوات متتابعة يتم تنفيذ هذه الخطوات الواحدة تلو الأخرى. وسنقوم خلال هذا الدرس بالتعرّف على هذه الخطوات .

العـرض

خطوات عملية التخطيط

تمر عملية التخطيط بعدد من الخطوات وسنقوم في هذا الدرس بتلخيصها في الخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: تحديد الهدف

الخطوة الثانية: جمع المعلومات

الخطوة الثالثة: وضع الافتراضات

الخطوة الرابعة: تحديد البدائل والاختيار من بينها

الخطوة الخامسة: التنفيذ وتقويم النتائج

الخطوة الأولى: تحديد الهدف

وهي الخطوة التي نحدد فيها ما نريد الوصول إليه، ويجب مراعاة ما تم ذكره سابقاً، من ضرورة مراعاة وضوح الهدف، وشرعيته، وأن يكون واقعياً بعيداً عن المبالغة غير القابلة للتنفيذ، ويجب أن يكون الهدف يسهل قياسه بعد تنفيذ الخطة حتى نتأكد من نجاحنا في تحقيق الهدف أم لا.

الخطوة الثانية: جمع المعلومات

ويتم جمع المعلومات عن ماضي وحاضر المنظمة، ومعرفة الظروف داخل المنظمة، وما يدور في البيئة المحيطة بالمنظمة، كما يتم التنبؤ بالأحداث والظروف المستقبلية.

ويتم عادة إشراك العاملين داخل المنظمة وأخذ آرائهم ومقترحاتهم، وجمع المعلومات الضرورية منهم، كما يتم جمع المعلومات من البيئة الخارجية (العملاء - الموردين - المستهلكين المرتقبين)، ويجب قبل أن ننتقل للخطوة الآتية أن نتأكد من توفر جميع المعلومات المطلوبة وعدم التسرع بسبب ضيق الوقت أو أي سبب كان.

الخطوة الثالثة: وضع الافتراضات

بعد أن يتم جمع البيانات والمعلومات نقوم بتحليلها، وعمل المقارنات، ونبدأ في وضع الافتراضات التي تُعدُّ بمثابة تنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، والتنبؤ هنا هو تنبؤ مبني على صحة المعلومات التي تم جمعها، وعلى التحليل الذي كان قائماً على أسس وأساليب علمية لا مجال فيها للتخمين العشوائي.

وتصبح بذلك جميع المعلومات التي تم جمعها جاهزة للخطوة الآتية.



الخطوة الرابعة: تحديد البدائل والاختيار من بينها

وهذه الخطوة تُعدُّ من مهام متخذي القرار في المنظمة، حيث يتم تصميم عدد من البدائل من الافتراضات التي سبق تجهيزها في الخطوة السابقة، ويتم في هذه الخطوة أيضاً تقويم تلك البدائل، ومقارنتها بالنظر إليها من عدة جوانب واعتبارات مثل: التكلفة، والجوانب الإنسانية، والإمكانيات المتاحة، وغير ذلك.

الخطوة الخامسة: التنفيذ وتقويم النتائج

وهذه الخطوة هي الخطوة الأخيرة، وتنقسم إلى مرحلتين: المرحلة الأولى ويتم فيها تنفيذ البديل الذي تم اختياره، والمرحلة الثانية ويتم فيها متابعة التنفيذ أولاً بأول للتأكد من تقدم الخطة في مسارها الصحيح الذي سيوصلها إلى تحقيق الأهداف الموضوعة.



التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١ ـ ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

١. من الشروط الواجب توافرها في الأهداف، أن تكون واقعية بعيدة عن المبالغة (✓)
٢. وضع الافتراضات هي الخطوة الأخيرة من خطوات عملية التخطيط (X)
٣. يجب جمع المعلومات عن الخطة بصورة سريعة والانتقال للخطوة الآتية لنسرع في عمل الخطة (X)
٤. يقوم التنبؤ بالمستقبل في التخطيط، بالاعتماد على صحة المعلومات، والتحليل العلمي الجيد (✓)
٥. تأتي خطوة «تحديد البدائل واختيار البديل من بينها» بعد أن نقوم بجمع المعلومات مباشرة (X)

٢ ـ رتب خطوات عملية التخطيط الظاهرة أمامك حسب ترتيبها المناسب خلال عمل الخطة:

الترتيب	الخطوة
4	تحديد البدائل والاختيار من بينها
1	تحديد الهدف
5	التنفيذ وتقويم النتائج
2	جمع المعلومات
3	وضع الافتراضات

٣ ـ اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

	القائمة الأولى	الرقم	القائمة الثانية
١	نحدد فيها ما نريد الوصول إليه	4	تنقسم إلى مرحلتين
٢	تحديد البدائل والاختيار من بينها	3	يتم فيها إشراك العاملين
٣	جمع المعلومات	1	خطوة تحديد الهدف
٤	التنفيذ وتقويم النتائج	2	من مهام متخذي القرار



الوحدة الأولى

الدرس الخامس: تحليل المشكلات - مفهوم المشكلة

الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تَشْرحَ مفهوم المشكلة.
- تُحدِّدَ خصائص المشكلة.
- تُعدِّدَ أنواع المشكلات.

موضوعات الدرس:

- مفهوم المشكلة.
- خصائص المشكلة.
- أنواع المشكلات.

تمهيد

قام خالد مع مجموعة من زملائه برحلة خلوية إلى إحدى المناطق الصحراوية بالمملكة، وبعد ساعتين من مسيرتهم وسط الصحراء تعطلت السيارة التي يستقلونها.

هل يمكن وصف الموقف الذي حدث لهم بأنه مشكلة؟

نعم يمكن وصف الموقف بانه مشكلة .

هل كانوا يتوقعون ما حدث؟

لا, لم يتوقعوا ما حدث.

هل يستطيعون إكمال رحلتهم بهذا الوضع؟

ان يستطيعوا اكمال رحلتهم بهذا الشكل فلابد من احتواء المشكلة.

كيف يمكن أن يتطور الأمر إذا لم يقوموا بإصلاح السيارة؟

اذا لم تحل المشكلة الخاصة باصلاح السيارة سيتفاقم الوضع وربما يتحول الى كارثة.

ستقوم في هذا الدرس بالتعرّف على عدد من الموضوعات وهي:

مفهوم المشكلة، خصائص المشكلة، أنواع المشكلات

العرض

مفهوم المشكلة

المشكلة هي عبارة عن وضع صعب ومعقد يواجه الإنسان، وليس له حل واضح وبسيط. ويمكن أن تكون المشكلة عائقاً أمام ما نريد تحقيقه. وفي علم الإدارة تمثل المشكلة الإدارية معوقاً أو حاجزاً يحول دون تحقيق الأهداف المطلوبة بجودة عالية. ويمكن النظر للمشكلة الإدارية على أنها فجوة بين مستوى الإنجاز المتوقع والإنجاز الفعلي أو على أنها انحراف في الأداء.

ومفهوم حل المشكلات لا نستخدمه في المواقف السيئة والمكدرة فقط، بل أن مفهوم المشكلة يتعدى ذلك ويساعدنا في أي عمل نريد أن نقوم به، وتواجهنا صعوبة في اختيار الأسلوب الأفضل لتحقيقه.

تتعدد تعريفات المشكلة بحسب طبيعتها، ومن تلك التعريفات أنها:

١- حاجة ضرورية لم تتحقق.

مثال النجاح، الحصول على عمل، الشعور بالسعادة، هات أمثلة من عندك.

٢- شيء ضار ويقف حائلاً أمام تلبية الاحتياجات الإنسانية.

مثال التدخين، هات أمثلة من عندك.

٣- موقفٌ له تأثير سلبي، ويتضمن صعوبة ينبغي مواجهتها.

مثال التعرّض للظلم والإجحاف، هات أمثلة من عندك.

٤- صعوبات أو معوقات تحول دون تحقيق الأهداف.

مثال العنصرية، عدم الالتزام بالنظام، هات أمثلة من عندك.

٥- ابتعادٌ عن السلوك المتوقع أو المطلوب.

مثال الحصول على معدل منخفض، هات أمثلة من عندك.

٦- حاجزٌ بين الوضع المرغوب والوضع القائم.

مثال عدم بذل الجهد لرفع المعدل المتدني مع الرغبة في تحقيق تقدير امتياز، هات أمثلة من عندك.

٧- حالة عدم توازن.

مثال التطرف الديني (الغلو في الدين أو التساهل في الدين)، هات أمثلة من عندك.

خصائص المشكلة

١ - أنها متوقعة الحدوث : أي لا يوجد فرد أو جماعة أو منظمة أو مجتمع بدون مشكلات .

٢ - أنها تاريخية : إن المشكلات كانت قائمة يعانيها الإنسان والمجتمع في الماضي، وما زالوا يعانونها في الحاضر وإن اختلفت صور وأشكال وأنواع ودرجات هذه المشكلات بين الماضي والحاضر، كذلك في المستقبل فإن الإنسان سوف يستمر في بذل الوقت والجهد والإمكانات لمواجهة المشكلات .

٣ - أنها متغيرة : المشكلات تختلف من إنسان لآخر ومن جماعة لأخرى ومن منظمة لأخرى ومن مجتمع لآخر .

٤ - أن أي مشكلة هي نتاج سوء التصرف بين الإنسان والبيئة أو المجتمع المحيط به : إن أي مشكلة هي نتيجة عوامل ذاتية (الإنسان) وعوامل مجتمعه (البيئة) .

أنواع المشكلات

١- تنقسم المشكلات من حيث مدى تطورها إلى:

مشكلات متفاقمة ـ مشكلات متلاشية ـ مشكلات ثابتة .

فالمشكلة المتفاقمة هي المشكلات التي تتسع بسبب عدم الإسراع في حلها، وتتحول من تحدٍ إلى مشكلة ومن مشكلة إلى أزمة ومن أزمة إلى كارثة .



٢- تنقسم المشكلات من حيث توقع حدوثها إلى: مشكلات مفاجئة ـ مشكلات متوقعة .

٣- تنقسم المشكلات من حيث تكرار حدوثها إلى: مشكلات متكررة ـ مشكلات نادرة .

٤- تنقسم المشكلات من حيث فرديتها أو جماعيتها إلى: مشكلات جماعية ـ مشكلات فردية .

٥- تنقسم المشكلات من حيث زمن حدوثها إلى: مشكلات حديثة ـ مشكلات قديمة .

التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١- هات تعريفاً من عندك لمفهوم المشكلة:

عبارة عن وضع صعب ومعقد يواجه الانسان ليس له حل واضح

٢- نستخدم أسلوب حل المشكلات في المواقف السيئة والمكدرة، ما رأيك في هذه العبارة؟

إن مفهوم المشكلة يتعدى ذلك ويساعدنا في أي عمل نريد أن نقوم به وتواجهنا صعوبة في اختيار الأسلوب الأفضل لتحقيقه

٣- تتعدد أنواع المشكلات حسب طبيعتها، هات مثالاً على كل نوع من الأنواع الآتية:

النوع	المثال
١) حاجات ضرورية لم تتحقق	النجاح
٢) موقف له تأثير سلبي، ويتضمن صعوبة لابد من مواجهتها	التعرض للظلم
٣) ابتعاد عن السلوك المتوقع أو المطلوب	الحصول على معدل منخفض

٤- للمشكلات عدة خصائص، اذكرها:

1- متوقعة الحدوث 2 – تاريخية 3- متغيرة

٥- اختر لكل مشكلة من المشكلات الآتية نوع (أو أكثر) بوضع علامة (✓) أمامها:

المشكلة			
١ - ازدحام الطرق	☑ متكررة	☐ نادرة	☐ فردية
٢ - حصولك على إنذار من المدرسة	☑ فردية	☐ جماعية	☐ ثابتة
٣ - تأخر الطلاب في الصباح	☑ جماعية	☑ متكررة	☐ متلاشية
٤ - الخسارة في سوق الأسهم	☑ مفاجئة	☐ متوقعة	☑ فردية
٥ - حدوث عطل في محرك سيارتك الجديدة	☐ جماعية	☑ مفاجئة	☑ فردية



الوحدة الأولى

الدرس السادس: تحليل المشكلات - إستراتيجيات حل المشكلات

الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تذكر إستراتيجيات حل المشكلات.
- تُحَدِّدَ الإستراتيجية المناسبة لحل بعض المشكلات.

موضوعات الدرس:

- إستراتيجية التجفيف.
- إستراتيجية التخفيف.
- إستراتيجية التكييف.

تمهيد

بعض المشكلات التي تواجهنا يمكن معالجتها، بحيث لا تعود مرة أخرى، بينما هناك بعض المشكلات التي عند محاولة حلها لا تنتهي تماماً ولكن نستطيع التخفيف من آثارها نسبياً، وكذلك قد تواجهنا بعض المشكلات التي ليس بأيدينا علاجها أو حتى التخفيف من آثارها.

- **ما المشكلات التي يمكن حلها؟**
  المشكلات التي يمكن حلها تماما كتسديد فرد جميع الديون المستحقة عليه.
- **ما المشكلات التي لا يمكن حلها تماماً ولكن قد نخفف من حدتها؟**
  المشكلات التي لا يمكن حلها وتماما ولكن قد نخفف من حدتها هي مثل تنظيم تسديد نسبة 50% من الديون
- **ما المشكلات التي لا يمكن حلها ولا حتى التخفيف من آثارها؟**
  المشكلات التي لا يمكن حلها ولا حتى التخفيف من اثارها هي كالقضاء والقدر فالتخلص منها او التخفيف منها هو من عند الله
- **ما الطرق التي يمكن أن نحل بها هذه المشكلات؟**
  1. استراتيجية التجفيف 2. استراتيجية التخفيف 3. استراتيجية التكييف

سنقوم في الدرس الآتي بمناقشة الإستراتيجيات التي يمكن أن تعالج بها المشكلات

العرض

إستراتيجيات حل المشكلات:

يمكن اختصار إستراتيجيات حل المشكلات في ثلاث إستراتيجيات وهي:

١- إستراتيجية التجفيف:

حل المشكلة ١٠٠ ٪ مثل تسديد الفرد جميع الديون المستحقة عليه.

إلا أن هذه الإستراتيجية لا يمكن استخدامها مع جميع المشكلات، ولا بد لنا من معرفة ما إذا كانت المشكلة التي سنتبع معها هذه الإستراتيجية يمكن حلها تماماً.

٢- إستراتيجية التخفيف:

تقليل حدة المشكلة دون القضاء عليها تماماً، مثل تنظيم تسديد نسبة ٥٠ ٪ من الديون.

٣- إستراتيجية التكييف:

عندما لا يمكن القضاء على المشكلة تماماً أو التخفيف من آثارها فإن الحل هو التأقلم والتكيف معها.

مثال : كفيف تكيف وتعلم القراءة عن طريق لغة برايل.

التقويم



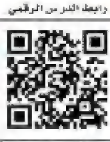
أجب عن الأسئلة الآتية:

١ ـ اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

	القائمة الأولى		القائمة الثانية
١	تجفيف المشكلة	2	تقليل حدة المشكلة
٢	تخفيف المشكلة	1	القضاء على المشكلة كلياً
٣	التكيف مع المشكلة	3	التأقلم مع المشكلة والتعايش معها

٢ ـ هات أمثلة على بعض المشكلات التي يمكن حلها باستخدام الإستراتيجيات الآتية:

١	مشكلات يمكن استخدام إستراتيجية التجفيف في حلها	التأخر في الاستيقاظ
٢	مشكلات يمكن استخدام إستراتيجية التخفيف لحلها	النسيان
٣	مشكلات لا يمكن القضاء عليها أو التخفيف منها ونضطر للتكيف معها	ندرة المصادر الامراض المزمنة



الوحدة الأولى

الدرس السابع: أساليب حل المشكلات

الهدف من هذا الدرس هو أن:
- تُحدِّدَ أساليب حل المشكلات.
- تُطبِّقَ أساليب حل المشكلات.

موضوعات الدرس:
- الأسلوب التقليدي لحل المشكلات.
- الأسلوب العلمي لحل المشكلات.

تمهيد

رجعت هند من الجامعة وقد بدا عليها الحيرة والقلق، فسألها والدها عن السبب فأجابت: لقد تم اليوم توزيع استمارة على الطالبات ليقمن بتسجيل التخصص الذي يرغبن الالتحاق فيه، وأنا الآن في حيرة من أمري، ما هو التخصص الذي سأختاره!!!

طلب منها والدها أخذ رأي ابنة عمها التي تدرّس في إحدى الكليات، وكذلك الاتصال على بعض زميلاتها في الجامعة لأخذ مشورتهن، وفعلت هند ما اقترحه عليها والدها، حيث قامت باستشارة ابنة عمها وبعض زميلاتها.

على أي أسلوب اعتمدت هند في معالجة المشكلة التي واجهتها؟

اعتمدت على الاسلوب التقليدي في حل المشكلات.

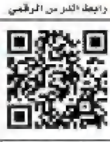
هل تستعمل أنت هذا الأسلوب دائما؟

انا لا استعمل الاسلوب التقليدي دائما. فهناك مشكلات يلزمها الاسلوب العلمي.

من هم الأشخاص الذين ترجع إليهم عندما تواجهك مشكلة من المشكلات؟

الاشخاص الذين ارجع اليهم هم ذوي الخبرة ممن واجهتهم تلك المشكلة من قبل و غالبا يكونوا من الاهل والاقارب والاصحاب.

سنتعرف في هذا الدرس على الأسلوب التقليدي والأسلوب العلمي لحل المشكلات.



الدرس السابع: أساليب حل المشكلات

الهدف من هذا الدرس هو أن:
- تُحدِّدَ أساليب حل المشكلات.
- تُطبِّقَ أساليب حل المشكلات.

موضوعات الدرس:
- الأسلوب التقليدي لحل المشكلات.
- الأسلوب العلمي لحل المشكلات.

تمهيد

لماذا لم يقم مدير التسويق باستخدام الأسلوب التقليدي لحل مشكلة انخفاض المبيعات؟

لان هذه المشكلة يلزمها الاسلوب العلمي بخطواته.

ما الخطوات التي تتوقع أن يقوم بها مدير التسويق لحل هذه المشكلة؟

. تحديد المشكلة او الهدف.
. جمع البيانات.
. تحليل البيانات.
. تحديد البدائل الممكنة.
. تقييم البدائل.
. اختيار البديل الانسب (القرار).
. تنفيذ القرار.
. المتابعة والتقييم.

ما المعلومات التي يحتاج إليها مدير التسويق لتساعده في حل هذه المشكلة؟

. هل المشكلة عادية بسيطة متكررة الحدوث ام غير عادية؟
. هل هي طارئة او خاصة؟
. معقدة او مركبة؟
. هل انخفاض المبيعات نتيجة للاهمال او لارتفاع سعر المنتج؟
. هل للمنافسين تاثير على هذا الانخفاض ام ماذا؟...........الخ.

سنتعرف في هذا الدرس على الأسلوب التقليدي والأسلوب العلمي لحل المشكلات.

العرض

إذا واجهت أحد منا مشكلة فإنه يمكن أن يحلها بأسلوب تقليدي أو بأسلوب علمي . . . فما الذي يحدد الأسلوب الواجب استخدامه لحل المشكلة؟

يتوقف الأسلوب المستخدم لحل المشكلات وفقاً لما يأتي :

١- نوع المشكلة .

٢- الشخص الذي يقوم بحل المشكلة .

٣- الثقافة والعادات السائدة (ويدخل من ضمنها السياسات المتبعة في المنظمة أو الدولة) .

أولاً : الأسلوب التقليدي في حل المشكلات

الأسلوب التقليدي في حل المشكلات عبارة عن اللجوء لشخص لديه خبرة حياتية أو تأهيل علمي وتخصص وعرض المشكلة عليه بصفته الخبير، وفي هذه الحالة يكون للإنسان دوران : إما أن يكون طالب الاستشارة، أو مقدمها .

وقد ينجح هذا الأسلوب في حال كانت الاستشارة مقدمة من ذوي الخبرة والتجربة، فيتم حل المشكلة بمجرد عرض المشكلة على الاستشاري المختص، ولكن ربما لا ينطبق هذا الأسلوب على جميع أنواع المشكلات، ففي بعض المشكلات قد نطبق الحل الذي أشار به الخبير فلا تنحل المشكلة فنضطر لتجربة حل آخر وهكذا قد يستمر الوضع في تجريب الحلول مما يكلفنا الكثير من الجهد والوقت والمال خلال الأخذ بهذه الحلول والتي ربما تكون هي الحلول التي ستنهي المشكلة .

ثانياً : الأسلوب العلمي في حل المشكلات

الأسلوب العلمي في حل المشكلات يعني الاعتماد على البيانات ـ في مقابل الآراء ووجهات النظر ـ ويُعدُّ إحدى نقاط القوة الرئيسة لعملية حل المشاكل .

تقوم هذه الطريقة على عدد من الخطوات التي تمثل عملية اتخاذ القرارات . وسنتناول بإيجاز كل مرحلة من هذه المراحل على حدة، وذلك مع ضرورة ملاحظة أن هذه المراحل تمثل خطوات متتابعة ومترابطة في التطبيق العملي .

خطوات الأسلوب العلمي:

١- تحديد المشكلة أو الهدف:

وتمثل هذه المرحلة أهم مراحل اتخاذ القرار، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة سيؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ، كذلك تتطلب هذه المرحلة تحديد الهدف المراد الوصول إليه، والذي يمثل النتيجة المطلوبة معبراً عنها في صورة كمية ونوعية وزمنية .

وإذا كنا ننظر إلى المشكلة على أنها انحراف عن الهدف المحدد مسبقاً أو نتيجة غير مرغوب فيها، فإنه يساعد على تعريفها وتحديدها طرح الأسئلة مثل:

- **ما الانحراف عن الهدف بالضبط؟ وما الشيء الذي لوحظ فيه الانحراف عن الهدف على وجه التحديد؟**
- **أين لوحظ الانحراف عن الهدف؟ ومتى ظهر؟**
- **ما نوع هذا الانحراف عن الهدف؟ وما عدد الأشياء التي لوحظ فيها الانحراف عن الهدف؟**

٢- جمع البيانات:

يترتب على تشخيص المشكلة تحديد شكلها النهائي: هل هي مشكلة عادية بسيطة، متكررة الحدوث أم أنها مشكلة غير عادية، طارئة أو خاصة، ومعقدة أو مركبة؟ وهذا يتطلب بدوره تحديد نوع القرار المطلوب لحلها، هل هو قرار نهائي أم مؤقت، أم مرحلي يتبعه اتخاذ قرارات فرعية أخرى؟ وفي ضوء هذا يبدأ المدير بتحديد أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها.

٣- تحليل البيانات:

يبدأ متخذ القرار في هذه المرحلة في تحليل البيانات التي سبق جمعها فيدرس الأسباب المحتملة التي أدت إلى حدوث المشكلة، ويفحص العلاقات بين هذه الأسباب حتى يصل إلى الأسباب الحقيقية التي أدت إلى عدم التمكن من بلوغ الأهداف السابق تحديدها.

وقد يتم اكتشاف أسباب المشكلة بسهولة وقد يصعب هذا الأمر في العديد من الحالات، وذلك بسبب اختفاء بعض الأسباب وعدم ظهورها أو لتداخل وتشابك بعضها الآخر.

ونؤكد هنا على ضرورة التوصل إلى الأسباب الحقيقية والبعد عن الأسباب السطحية أو الظاهرية، كذلك من الأهمية بمكان فحص العلاقة بين الأسباب من حيث تفاعلها وتداخلها وتأثير بعضها على بعض.

٤- تحديد البدائل الممكنة:

يساعد تحديد الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة على التعرف على البدائل أو الحلول الممكنة للمشكلة، والبديل هو الطريق أو الأسلوب الذي يمكن اتباعه لتحقيق نتيجة مرغوبة، أو خطة إصلاحية يراد تطبيقها للوصول إلى هدف معين. وهو بهذا يمثل حلاً مقترحاً بجانب غيره من الحلول التي تؤخذ في الحسبان لتحقيق غاية معينة.

ويشترط في هذه المرحلة وجود بديلين على الأقل يصلحان لبلوغ الهدف ولكن بدرجات متفاوتة وشروط معينة.

ويتأثر عدد البدائل في هذه المرحلة بعوامل عديدة منها:

١- طبيعة المشكلة.

٢- موقع المدير في الهيكل التنظيمي.

٣- الوقت المتاح لاتخاذ القرار.

٤- توافر قرارات مبرمجة لمواجهة المشكلات الروتينية .

٥- تكلفة البحث عن بدائل جديدة .

٦- تنظيم المنظمة وأسلوب العمل بها .

٧- رغبة الشخص وجديته في حل المشكلة . . . . إلخ .

وبعد تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة يتم تحديد المزايا والعيوب والنتائج المتوقعة من كل بديل من البدائل المتاحة، وكذلك تكلفة كل بديل .

٥- تقييم البدائل:

يتم في هذه المرحلة مقارنة البدائل وتقييمها وذلك في ضوء المعلومات المحددة في المرحلة السابقة، من حيث مزايا وعيوب كل بديل، وتكاليفه ونتائجه المتوقعة .

٦- اختيار البديل الأنسب (القرار):

يتم في هذه المرحلة اختيار أحد البدائل التي تسهم بصورة فعالة وبكفاءة في حل المشكلة أو تحقيق الهدف. وتكون مهمة اختيار البديل المناسب سهلة في حالة المشكلات الروتينية، وتصعب كثيراً في حالة المشكلات المعقدة والتي تتضمن درجة كبيرة من المخاطرة وعدم التأكد، ويتم بعد ذلك وضع البديل المختار في صورة خطوات تفصيلية وتجربته على نطاق ضيق قبل تنفيذه على نطاق واسع، وذلك لتعديله وصقله وتطويره .

٧- تنفيذ القرار:

القرار الجيد يجب أن يكون قابلاً للتطبيق، وكلما زادت درجة وضوح تحديد المشكلة زادت احتمالات نجاح تنفيذ القرار .

٨- المتابعة والتقييم:

يجب متابعة القرارات الإدارية بعد تنفيذها والحصول على تقارير عن النتائج النهائية والآثار المترتبة على التنفيذ، فالإنجاز النهائي الذي يحققه تنفيذ القرار يجب أن يخضع للتقييم عن طريق مقارنة هذا الإنجاز بالأهداف السابق تحديدها والنتائج المرغوب في تحقيقها، هذا بالإضافة إلى معرفة المشكلات التي قد تحدث أو تستجد أثناء الحل ووضع الإطار المناسب لعلاجها .

التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١ ـ ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

١. يعتمد الأسلوب العلمي في حل المشكلات على الآراء ووجهات النظر الشخصية. (X)
٢. في مرحلة تحليل البيانات يتم تحديد أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها. (X)
٣. في مرحلة وضع البدائل الممكنة لابد من وجود بديلين على الأقل يصلحان لبلوغ الهدف. (✓)
٤. عند اختيار البديل الأنسب يتم تجربته على نطاق واسع قبل تنفيذه. (X)
٥. يُعدُّ تنفيذ القرار الخطوة الأخيرة من خطوات الأسلوب العلمي في حل المشكلات. (X)

٢ ـ ما هي الأساليب التي يمكن أن يلجأ إليها الفرد لحل مشكلة من المشكلات؟

الأسلوب التقليدي ، الأسلوب العلمي

٣ ـ ما المقصود بالأسلوب التقليدي لحل المشكلات؟

اللجوء لشخص لديه خبرة حياتية أو تأهيل علمي لحل المشكلة

٤ ـ اذكر ثلاثة عوامل يمكن أن تؤثر في عدد البدائل التي يمكن توليدها لحل المشكلة.

طبيعة المشكلة ، موقع المدير في الهيكل التنظيمي ، تكلفة البحث عن بدائل جديدة

٥ ـ اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

	القائمة الأولى		القائمة الثانية
١	اختيار البديل الأنسب	4	توضيح مزايا وعيوب كل بديل
٢	جمع البيانات	3	الخطوة الأخيرة من خطوات حل المشكلة
٣	المتابعة والتقييم	1	جوهر عملية اتخاذ القرارات
٤	تقييم البدائل	2	تحديد أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها
٥	تحليل البيانات	5	دراسة الأسباب المختلفة لحدوث المشكلة

٦ ـ حدّد مشكلة معينة، ثم طبّق خطوات الأسلوب العلمي في حلها.



رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

الوحدة الأولى

الدرس الثامن: خطوات حل المشكلات - ١) إدراك وجود المشكلة وتحديدها

الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تطبيق الخطوة الأولى من خطوات حل المشكلة.
- تحدد الفرق بين أعراض المشكلة وبين المشكلة.
- تُعدِّدَ بعض المعايير التي تمكنك من تحديد المشكلة.

موضوعات الدرس:

- إدراك المشكلة والشعور بها.
- تحديد المشكلة.
- قانون جبل الجليد.
- معايير تحديد المشكلة.

تمهيد

خالد وفهد زميلان في الفصل، حصل كل منهما على درجة متدنية في مقرر الرياضيات.

تحدث خالد مع والده بخصوص تدني مستواه وقرر الاشتراك في مجموعات التقوية بالمدرسة، أما فهد فلم يبادر بالقيام بأي تصرف إزاء هذا التدني في مستواه، على الرغم من أن اهتمامهم بالدراسة متقارب وبنفس المستوى.

كيف تقيم تصرف خالد؟ وما الذي جعله يبادر بالتسجيل في مجموعات التقوية؟

تصرف خالد تصرف سليم وذلك لانه ادرك المشكلة حددها وبدا باول خطوة في حلها.

لماذا لم يحذو فهد حذو زميله في مناقشة تدني مستواه مع أبيه ويتخذ موقفا من ذلك؟

تصرف فهد غير سليم لانه لم يدرك المشكلة بعد وتلك مصيبة.

سنتعرف في هذا الدرس على عدة موضوعات هامة في طريق حل المشكلات وهي:

- إدراك المشكلة والشعور بها.
- تحديد المشكلة.
- قانون جبل الجليد.
- معايير تحديد المشكلة.

العرض

إدراك المشكلة والشعور بها

قد يتعرض عدد من الأشخاص لنفس المشكلة، فيشعر بها بعضهم، ويحاول أن يقوم بحلها، بينما بعضهم الآخر لا يدركون أن هناك مشكلة، ولا يشعرون بها إلا بعد أن تستفحل ويصعب حلها.

كيف يمكننا أن نعرف إن كان هناك مشكلة؟

نشعر في العادة بأن هناك مشكلة إذا:

- **لاحظنا أن هناك شيئاً ما يزعجنا أو يقلقنا.**
- **بدأنا نحيد عن المسار الذي كنا قد قررنا أن نسير عليه.**
- **تعرضنا لموقف معين يحتاج منا للاختيار ما بين أكثر من خيار.**

> **لا يمكن أن نقوم بحل مشكلة، مالم نشعر أن هناك مشكلة.**

والمشكلات **قد تبرز فجأة** في بعض الأحيان، وفي أحيان أخرى تظهر المشكلة بصورة **تدريجية** دون أن نلاحظها أو نشعر بها.

والشعور بالمشكلة يُعدُّ الخطوة الأولى من خطوات حل المشكلة، وهو خطوة مهمة جداً.

تحديد المشكلة

بعد أن نشعر بوجود المشكلة يكون لدينا قدر من المعلومات عن تلك المشكلة، ولكن مازال الأمر مبهماً وغير واضح تماماً.

فما الذي نحتاجه؟؟؟

لكي نستطيع أن نقوم بحل المشكلة التي تواجهنا، فلا يكفي أن نشعر بها وحسب، بل علينا أن نحددها ونبين أبعادها، ونتعرّف عليها جيداً، لأننا في حالة عدم تحديد المشكلة بشكل جيد وصحيح، قد نسلك طريقاً خاطئاً في الحل، وعند وصولنا لآخر الطريق نجد أنفسنا في المكان الخطأ، ونجد المشكلة التي نريد أن نعالجها ونقضي عليها ما زالت موجودة.

والذي نقصده هنا هو أن نفرق بين المشكلة الأساسية، وبين أعراض تلك المشكلة.



> **عندما لا تستطيع أن تنام من ألم في أسنانك؛ فتأخذ أقراصاً مسكنة للألم وتنام، هل تكون حددت المشكلة؟ وهل الأقراص المسكنة هي حل المشكلة؟**

ما الفرق بين المشكلة، وبين أعراض المشكلة؟؟؟

لتوضيح الفرق بين المشكلة، وبين أعراضها وما قد ينتج من الخلط وقت حل المشكلة، بينهما نقوم بعرض: قانون الجبل الجليدي!!!

قانون الجبل الجليدي:



انظر إلى هذه الصورة:

ما هو الجزء الأكبر من الجبل الجليدي؟

الظاهر فوق سطح الماء؟

أم الذي لا يظهر فوق سطح الماء؟

قارن بين حجم الجزء الذي يظهر فوق الماء من الجبل الجليدي، وبين الجزء الذي لا يظهر فوق سطح الماء منه.

تقوم فكرة الجبل الجليدي على أن المشكلة الأساسية (أو الحقيقية) هي الجزء غير الظاهر لنا، والذي يظهر لنا عادة هي العوارض الناتجة من هذه المشكلة، ويقوم الكثير عند محاولة حله للمشكلة بمعالجة هذه العوارض وإهمال السبب الحقيقي أو المشكلة الأساسية.

كيف نتعرّف على المشكلة الأساسية؟؟؟

لكي نتمكن من معرفة المشكلة الأساسية، فلا بد لنا من تحديد المشكلة بشكل دقيق من خلال عدد من الأسئلة، التي توضح لنا حدود هذه المشكلة، وتدلنا على الطريق الصحيح الذي سنسلكه، وتمهده لنا للوصول إلى حل للمشكلة.

معايير تحديد المشكلة:

لكي نتعرّف على المشكلة بكامل حدودها، الظاهر منها وغير الظاهر كما مر معنا في قاعدة الجبل الجليدي، يتوجب علينا الإجابة عن تساؤلات مثل:



ما الأسئلة التي تتوقع أن تصاغ من هذه الاستفهامات، لتحدد لنا المشكلة بشكل جيد؟

إذا حددت المشكلة تحديداً جيداً...
فإننا نكون أمام مشكلة نصف محلولة.

التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

١ جميعنا يقع في المشاكل، ولكن لا نشعر بها حتى تستفحل ويصعب حلها. (X)

٢ التصرّف السليم عندما نشعر بالمشكلة أن لا نبدأ بحلها حتى نعرّفها ونحدد أبعادها. (✓)

٣ قانون الجبل الجليدي يفترض أن الجزء الظاهر من المشكلة أكبر من الجزء الخفي منها. (X)

٤ عندما نقوم بإزالة أعراض المشكلة نكون قد قضينا على المشكلة الأساسية. (X)

٥ للتعرّف على المشكلة وتحديد أبعادها نقوم بطرح عدد من الأسئلة التي تدور حول المشكلة. (✓)

٢ - اشرح الفكرة التي يقوم عليها قانون (الجبل الجليدي).

القانون يفترض أن الجزء الظاهر في الجبل هيا العوارض والغير ظاهر المشكلة الأساسية

٣ - اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

	القائمة الأولى
١	تحديد المشكلة تحديداً جيداً
٢	المشكلة الأساسية
٣	الشعور بأن هناك مشكلة
٤	أعراض المشكلة
٥	التعرف على المشكلة بكامل حدودها

الرقم	القائمة الثانية
3	نحيد عن المسار الذي قررنا أن نسير عليه
1	مشكلة نصف محلولة
5	الإجابة عن عدة تساؤلات حول المشكلة
4	نتائج للمشكلة الأساسية
2	الجزء غير الظاهر لنا من المشكلة



الوحدة الأولى

الدرس التاسع: خطوات حل المشكلات - ٢) تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة

الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تبين أهمية تحديد أسباب المشكلة.
- تحدد أسباب المشكلة المتوقعة.

موضوعات الدرس:

- أهمية التعرف على أسباب المشكلة.
- كيف نتعرف على أسباب المشكلة؟

تمهيد



خلال مقابلة تلفزيونية مع أحد المسؤولين في وزارة البيئة والمياه والزراعة تم طرح عدد من الأسئلة حول أسباب ارتفاع الأسعار الملحوظ لبعض المنتجات الزراعية خلال فصل الشتاء الماضي.

كانت إجابات المسؤول تتلخص في قوله:

إن هناك عدة أسباب للارتفاع المفاجئ في الأسعار، فقد كان الشتاء هذا العام قارساً لدرجة أن شدة البرد في بعض المناطق أفسدت المحاصيل الزراعية، كما كانت الأمطار بحمد الله غزيرة هذا العام، وقد تسببت السيول في جرف العديد من المزارع القريبة من الأودية في البلاد.

- **ما المشكلة التي كانت تتناولها المقابلة التلفازية؟**
- **كيف تم جمع المعلومات من المسؤول حول المشكلة؟**
- **ما الأسباب التي أدت لحصول المشكلة؟**
- **لماذا يتم عادة البحث عن أسباب المشكلة؟**

الحل بالصفحة التالية



سنقوم في هذا الدرس بالتعرّف على أهمية تحديد أسباب المشكلة، كما سنقوم بتناول أحد النماذج التي يمكن من خلالها أن نشخّص المشكلة.

ما المشكلة التي كانت تتناولها المقابلة التلفازية؟



المشكلة التي تتناولها المقابلة التلفزيونية هي الارتفاع الملحوظ في الاسعار.

كيف تم جمع المعلومات من المسؤول حول المشكلة؟

تم جمع المعلومات عن المشكلة بعد التعرف عليها وتحديد ابعادها وذلك من خلال الاخبار التليفزيونية واخبار الصحف ومواقع الانترنت ومن خلال تقصي الحقائق.

ما الأسباب التي أدت لحصول المشكلة؟

الاسباب التي ادت لحدوث المشكلة انخفاض درجة الحرارة التي ادت لافساد المحاصيل الزراعية وغزارة الامطار التي تسببت في السيول التي ادت لجرف العديد من المزارع القريبة من الاودية في البلاد.

لماذا يتم عادة البحث عن أسباب المشكلة؟

يتم عادة البحث عن اسباب المشكلة توفيرا للجهد والوقت اللذين عادة ما يستهلكان في التركيز على الاسباب غير الحقيقية للمشكلات ويمكن من خلال هذه الخطوة ايضا جمع المعلومات اللازمة حول المشكلة.

العرض

أهمية التعرّف على أسباب المشكلة :

بعد أن يتم التعرّف على المشكلة، ونقوم بتحديد أبعادها، تأتي الخطوة الآتية، وهي أن نعرف ما الأسباب التي أدت لوجود هذه المشكلة.

لماذا نريد أن نعرف أسباب مشكلة؟

يتطلب الوصول لحل المشكلة معرفة أسبابها الحقيقية، وذلك توفيرا للجهد والوقت اللذين عادة ما يستهلكان في التركيز على الأسباب غير الحقيقية للمشكلات، ويمكن من خلال هذه الخطوة أيضاً جمع المعلومات اللازمة حول المشكلة.

كيف يمكننا أن نتعرّف على أسباب المشكلة؟

للتعرّف على أسباب المشكلة قام العديد من الباحثين بوضع نماذج مختلفة من الأسئلة التي تساعد في التعرّف على الأسباب التي أدت لحصول المشكلة، وهذه النماذج تختلف في عدد الأسئلة المطروحة حول المشكلة، ونوعية الأسئلة المطروحة والتي قد نستفيد منها في بعض المشكلات، وفي بعضها الآخر قد لا نحتاج إليها ولا نستطيع أحياناً إيجاد إجابة لها.

ولتوضيح كيفية التوصل لأسباب المشكلة من خلال طرح عدد من الأسئلة نقدم النشاط الآتي :

ما أسباب ازدياد حوادث السيارات في المملكة؟

من خلال الأسئلة والإجابات في الجدول الآتي، قم بتحديد الأسباب المتوقعة لمشكلة ازدياد حوادث السيارات :

السؤال	الإجابة	السبب المتوقع للمشكلة
هل يتقيد السائقون بالسرعة النظامية؟	لا يتقيد السائقون بالسرعة النظامية.	....
هل تتم القيادة من أشخاص لا يحملون رخصة قيادة؟	نعم هناك أشخاص لا يحملون رخصة قيادة يقومون بقيادة السيارات.	....
هل يتقيد السائقون بوسائل السلامة؟ (الإطارات - الكوابح - مساحات الزجاج)	كثير من السائقين لا يتقيدون بوسائل السلامة في السيارات.	....

نموذج (كبنر وتريجو) لتشخيص المشكلات

يقوم هذا النموذج على طرح عدد من الأسئلة التي من خلالها نتمكن من تحديد المشكلة ونتعرّف عليها بشكل جيد يتيح لنا استنتاج الأسباب المحتملة لوقوع هذه المشكلة، ويتضمن هذا النموذج الأسئلة الآتية:

١) ما المشكلة؟

٢) أين تكون المشكلة؟

٣) ما السمات المميزة للمشكلة؟

٤) من المعني بالمشكلة؟

٥) متى حدثت ـ أو تحدث ـ المشكلة؟

٦) ما الذي يبقى ثابتاً؟ وما الذي يتغير؟

٧) هل المشكلة تكبر أم تصغر؟

٨) ما الوضع الطبيعي؟

٩) أين الوضع الطبيعي؟

١٠) ما سمات الوضع الطبيعي؟

١١) من الذي لا تعنيه المشكلة؟

١٢) متى لا تحدث المشكلة؟

ومن خلال المعلومات التي نحصل عليها من إجابات هذه الأسئلة، نقوم باستنتاج الأسباب المحتملة للمشكلة.

ليس بالضرورة أن نستخدم جميع هذه الأسئلة لجميع المشكلات، وذلك لأن المشكلات تختلف حسب أنواعها وطبيعتها.



التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١ ـ ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

١) معرفة أسباب المشكلات يساعد كثيراً في جمع المعلومات اللازمة حول المشكلات (✓)

٢) يتم حل المشكلة بعد استخدام نموذج كبنر وتريجو مباشرة (X)

٣) يمكننا عن طريق بعض نماذج الأسئلة من تحديد الأسباب التي أدت لحصول المشكلة (✓)

٤) لحل المشكلة لابد من الإجابة عن جميع الأسئلة الواردة في نموذج (كبنر وتريجو) (X)

٥) معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة يوفر الوقت والجهد في طريقنا لحل المشكلات (✓)

٢ ـ لماذا نريد أن نعرف أسباب المشكلة؟

لأن تحديد الأسباب يوفر الجهد والوقت .

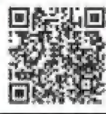
٣ ـ ما الطريقة المناسبة لنتعرف على أسباب المشكلات؟

يمكننا استخدام نماذج حلول المشكلات (كبنر وتريجو).

٤ ـ اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

	القائمة الأولى
١	تشخيص المشكلات
٢	أسباب المشكلة الحقيقية
٣	النماذج الجاهزة لتشخيص المشكلات
٤	عدم التقيد بالسرعة النظامية

	القائمة الثانية
3	نموذج (كبنر وتريجو)
1	ليس بالضرورة الإجابة على جميع الأسئلة
2	توفير الجهد والوقت لحل المشكلة
4	سبباً لازدياد حوادث السيارات



الدرس العاشر: خطوات حل المشكلات - ٣) تحديد الحلول والبدائل

الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تستنتج عدداً من الحلول للمشكلة من خلال أسبابها.
- تبين الفرق بين حل المشكلات المتكررة والمشكلات النادرة.
- تشرح طريقة توليد الأفكار (العصف الذهني).

موضوعات الدرس:

- الحلول وعلاقتها بالخطوات السابقة.
- المشكلات المتكررة والمشكلات النادرة (أو الجديدة).
- كيف يمكننا توليد بدائل عديدة ومبتكرة؟

تمهيد

انصرف **فراس** كعادته من المدرسة وتوجه للمكان الذي دائماً ما يجد فيه السيارة التي تنقله للمنزل... ولكن هذه المرة لم تكن السيارة موجودة!!!

انتظر **فراس** لبعض الوقت لعل تأخر السيارة بسبب زحمة السير، ولكن طالت المدة ولم تصل السيارة.

فكر **فراس** في إيجاد حل للموقف الذي هو فيه، وطرأ في خاطره عدد من الخيارات منها:

- **الانتظار مدة أطول لعل السيارة تكون على وشك الوصول.**
- **الاتصال بوالده في العمل لإخباره بعدم وصول السيارة.**
- **الاتصال بأخيه في الجامعة ويطلب منه أن يمر عليه بعد انتهائه من محاضراته.**
- **إيقاف سيارة أجرة لتوصله إلى المنزل.**

بفرض أن فراس سبق أن مر بهذا الموقف وقام وقتها بالاتصال بأخيه ومر عليه عند خروجه من الجامعة...

هل سيقوم فراس بوضع عدد من الخيارات هذه المرة؟ و لماذا؟

نعم سيقوم فراس بوضع عدد من الخيارات هذه المرة وذلك لانه عندما تتاخر السيارة ربما يكون اخيه مشغولا او ربما والده خارج البلاد وايضا سيحتفظ ببعض الاموال لايقاف سيارة اجرة كبديل محتمل.

العـرض

علاقة الحلول بالخطوات السابقة:



ترتبط هذه الخطوة ارتباطاً وثيقاً بالخطوات التي سبقتها من خطوات حل المشكلة، ففي هذه الخطوة يتم تحليل المعلومات والبيانات التي تم التعرّف عليها في الخطوات السابقة ومحاولة تحليلها والخروج بالحلول والبدائل التي يمكن أن تكون حلاً للمشكلة التي نقوم بعلاجها.

ولا بد من وجود ذهن متوقد يستطيع القيام بالتحليل والمقارنة، والوصول لأكبر عدد من الحلول والبدائل الممكنة، ويمكننا توضيح ارتباط هذه الخطوة بما سبقها من خطوات بالمثال الآتي:

قمت مع زملائك في الدرس الماضي بتوضيح الأسباب المتوقعة لمشكلة ازدياد الحوادث في المملكة، قم مع زملائك باستنتاج حلول من خلال الأسباب التي حددتموها:

إذاً نستطيع من خلال ما قمنا بجمعه من معلومات عن المشكلة ومن ثَمّ تحديد الأسباب التي أدت لحصول هذه المشكلة أن نستنتج عدداً من الحلول المقترحة لتكون حلاً للمشكلة.

الفرق بين حل المشكلات النادرة والمشكلات المتكررة:

إن بعض المشكلات الإدارية المتكررة، لا يحتاج حلها إلى الاجتهاد لتوليد العديد من الحلول والبدائل للمشكلة، بل يكون هناك أنظمة ولوائح تحكم هذا الأمور، ولا يستطيع حتى الشخص المسؤول أن يحيد عن هذه اللوائح والأنظمة (والتي تكون عادة مكتوبة وإلزامية).

أما المشكلات النادرة (أو الجديدة) والتي قد تكون معقدة ولها أبعاد متعددة ومتداخلة فمن الضروري أن يقوم المسؤول عنها بتوليد بدائل عديدة ومبتكرة لمواجهة المشكلة والوصول لحلها.

كيف يمكننا توليد بدائل عديدة ومبتكرة؟

لتوليد البدائل والحلول المبتكرة يمكننا أن نستخدم مهارات التفكير، ومن هذه المهارات التي يمكن أن تساعدنا في توليد الحلول والبدائل العصف الذهني:

العصف الذهني (Brain Storming):

صمم هذا الأسلوب من قبل نظرية أوسبورن (Osborn) في أوائل الخمسينيات من القرن العشرين، ويُعدُّ من أكثر الأساليب شيوعاً في إطلاق التفكير، ويستخدم هذا الأسلوب أصلاً كأسلوب جماعي (ويمكن استخدامه من قبل شخص واحد)، ويتمثّل في إتاحة الفرصة لجميع أفراد الجماعة المشاركة في طرح الأفكار، وعدم السماح لأي فرد بنقد أو تقييم

أي حل مقترح عند تقديمه من قبل فرد آخر في الجماعة، والسبب في ذلك هو تشجيع جميع المشاركين لإطلاق التفكير، وتوليد أكبر عدد ممكن من البدائل والحلول.

القواعد الأساسية للعصف الذهني:

١) عدم التقييم المبكر للأفكار.

٢) تشجيع الأفكار الجامحة.

٣) الانطلاق من أفكار الآخرين.

٤) طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار.

التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١ ـ ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

١ يمكننا استنتاج عدد من الحلول من خلال معرفة الأسباب التي أدت لحدوث المشكلة (✓)

٢ مرحلة إيجاد البدائل والحلول هي الخطوة الأخيرة من خطوات حل المشكلات (X)

٣ من القواعد الأساسية للعصف الذهني عدم الأخذ بالأفكار الجامحة (X)

٤ جميع المشكلات الإدارية تحتاج إلى الاجتهاد لإيجاد حل لها (X)

٥ أسلوب العصف الذهني صمم أساساً لاستخدامه كأسلوب جماعي (✓)

٢ ـ وضح العلاقة بين مرحلة إيجاد الحلول والبدائل وبين المراحل السابقة لحل المشكلة.

ارتباط وثيق لأنه إن تمت الخطوات السابقة بشكل صحيح فإن الحلول المستنتجة تكون على قدر كبير من التوفيق .

٣ ـ ضع علامة (✓) في المكان المناسب أمام كل مشكلة مما يأتي:

المشكلة	تحتاج إلى الاجتهاد وتوليد البدائل لحلها	لاتحتاج إلى الاجتهاد لأن هناك أنظمة تحكمها
انخفاض مستوى المبيعات لأحد المنتجات في الشركة	✓	
غياب أحد الموظفين بسبب مرضه		✓
اختيار إحدى المدن لفتح فرع جديد للشركة	✓	
إيجاد وسيلة مناسبة لتسويق منتجات الشركة	✓	
منح علاوات لبعض الموظفين لتقديمهم معدلات أداء مرتفعة		✓



الوحدة الأولى

الدرس الحادي عشر: خطوات حل المشكلات - ٤) اختيار الحل الأفضل

الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُعددَ مراحل اختيار البديل الأفضل.
- تُطبّقَ كيفية تضييق البدائل المتاحة.
- تقييم البدائل باختيار الحل الأفضل لحل المشكلة.

موضوعات الدرس:

- مزايا وعيوب البدائل.
- تضييق البدائل.
- تقييم البدائل والاختيار من بينها.

تمهيد



قابل **بندر** صديقه **نايف**، ودار بينهما الحديث الآتي:

بندر: هل اشتريت جهاز الجوال الذي كنت تنوي شراءه الأسبوع الماضي؟

نايف: ليس بعد، فأنا الآن في مرحلة اختيار ما بين جهازين، حيث قمت في الأسبوع الماضي بالاستفسار عن ستة أنواع من الأجهزة.

بندر: وما سبب ترددك في اختيار أحدهما؟

نايف: لأن لكل منهما مزايا وعيوباً، وتحتاج عملية الاختيار وقتاً للتفكير والمقارنة، نظراً للتقارب الشديد في تلك المزايا والعيوب.

بندر: إذن إلى اللقاء وأرجو أن نلتقي المرة القادمة وتكون قد قمت باختيار الجهاز الأفضل.

كم عدد الأجهزة التي سأل عنها نايف في الأسبوع الماضي؟ وكم أصبحت في هذا الأسبوع؟

الحل بالصفحة التالية

لماذا كان نايف متردداً في الاختيار، على الرغم من أنه كان هناك خياران فقط؟

سنتعرّف في هذا الدرس على المراحل التي يمر بها اختيار البديل الأفضل من بين عدد من البدائل المتاحة.



كم عدد الأجهزة التي سأل عنها نايف في الأسبوع الماضي؟ وكم أصبحت في هذا الأسبوع؟

عدد الاجهزة التي سال عنها نايف في الاسبوع الماضي ستة اجهزة واصبحت هذا الاسبوع جهازين.

لماذا كان نايف مترددا في الاختيار، على الرغم من أنه كان هناك خياران فقط؟

على الرغم من تضييق البدائل المتاحة حتى وصلنا لاختيارين الا انه كان مترددا لان كل من الجهازين يحمل مزايا وعيوب تجعل عملية الاختيار تحتاج وقتا للتفكير والمقارنة نظرا للتقارب الشديد في ذلك المزايا والعيوب.

العرض

تمر عملية اختيار البديل الأفضل بثلاث مراحل هي:

أ) تحليل مزايا وعيوب كل بديل.
ب) تضييق البدائل المحتملة.
ج) تقييم البدائل والاختيار من بينها.

أ) تحليل مزايا وعيوب كل بديل

لعل أبسط طريقة لتطبيق هذه المرحلة عمل قائمتين لكل بديل، فيتم ذكر مزايا هذا البديل في جهة، ويتم وضع السلبيات في الجهة المقابلة، كما في الشكل الآتي:

البديل رقم (١)	
المزايا	العيوب
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....

ويجب ملاحظة أن الحكم على البديل لا يكون بالترجيح بين عدد المزايا وعدد العيوب، ولكن لابد أن نضع في اعتبارنا أهمية الميزة أو العيب في التأثير على المشكلة، والدور الذي قد تلعبه هذه الميزة أو العيب في حل المشكلة. والتكلفة التي سيتم تحملها في حالة اختيار هذا البديل، كما قد يكون عامل الوقت من الاعتبارات المهمة في عملية اختيار البدائل (كما في حالة بعض الأعمال الإنشائية أو العقود المحددة بفترة زمنية معينة).

ب) تضييق البدائل المتاحة

وفي هذه المرحلة نقوم باستبعاد عدد من البدائل من خلال استخدام المقارنة التي قمنا بها في المرحلة السابقة والتي أظهرت لنا مزايا وعيوب كل بديل، فيتم الإبقاء على أفضل الحلول والبدائل المتاحة، وفي العادة نقوم باختيار أفضل بديلين.

مثال:

يريد **عبد الرحمن** ـ وهو شخص محدود الدخل ـ أن يسافر مع عائلته في الإجازة الصيفية ليقضي بعض الأيام بين



مكة المكرمة والمدينة المنورة، ولكن المشكلة تكمن في أن سيارته بها العديد من الأعطال التي تجعله لا يستطيع أن يسافر بها بهذه الحالة .

فكر **عبدالرحمن** في عدد من الحلول أو البدائل ومنها :

إدخال السيارة إحدى ورش الصيانة لإصلاحها - شراء سيارة بالتقسيط - استعارة سيارة زميله في العمل استئجار سيارة من إحدى شركات التأجير - السفر عن طريق إحدى شركات النقل - السفر بالطائرة .

ضع نفسك في موقف **عبد الرحمن** وقم بتضييق البدائل السابقة من خلال اختيار أفضل بديلين وترقيم البديل الأول برقم (١) والبديل الثاني بوضع رقم (٢) مبيناً أسباب اختيار البديلين .

جـ) تقييم البدائل والاختيار من بينها

تُعدُّ هذه المرحلة من أخطر المراحل في طريق حل المشكلة، حيث إنها هي المرحلة التي تتوقف عليها الاستفادة من الجهود التي بذلت في الخطوات السابقة لحل المشكلة .

وفي هذه المرحلة نبدأ بعمل المقارنات بين البدائل المتبقية بدقة متناهية؛ نظراً لكون أن هذه البدائل المتبقية هي أفضل ما تم اختياره بعد مرحلة تضييق البدائل المتاحة، ونستند في ذلك إلى معايير أنشئت من خلال الهدف الذي يتم تحديده لحل المشكلة، ويمكن أن تنقسم المعايير إلى الأنواع الآتية :

١ . معايير كمية (مثل الربح ـ التكلفة ـ عدد العملاء ـ نسبة التنفيذ) .

٢ . معايير كيفية حيث يرتبط نجاح أي قرار بتحقيق اشتراطات أو ظروف محددة .

٣ . معايير شخصية ، وهي مرتبطة بشخصية متخذ القرار (متفائل ، متشائم ، حذر) .

٤ . خليط من كل أو بعض هذه المعايير وهو ما يحدث في الواقع حيث يتم تحديد المعايير في ضوء الهدف النهائي ، ويتم ربطها بكميات محددة وفترات تنفيذ محددة ، وبظروف واشتراطات كيفية محددة .

ونحتاج في هذه المرحلة إلى استخدام الأساليب المختلفة في عملية الاختيار ، فيتم استخدام الأساليب العلمية في التحليل والمقارنة بين تلك البدائل .

أما عن الشخص الذي سيقوم باختيار البديل أو الحل الأفضل الذي سيتم تطبيقه على المشكلة، فعلى المستوى الفردي فإن الفرد هو المعني باختيار البديل الأفضل لحل مشكلته، وقد يستعين على تحديد البديل الأفضل بمن يثق في نصحهم له ومعرفتهم في مجال مشكلته، مثل الوالدين والمعلمين والإخوة والأصدقاء أو المتخصصين في مجال معين كالميكانيكي في المشاكل الميكانيكية أو الطبيب عندما يكون مجال المشكلة صحي .

وعلى مستوى المنظمات فإن اختيار الشخص الذي سيقوم بالاختيار مرتبط عادة بسياسة المنظمة فيما لو كانت تتبع سياسة المركزية أو اللامركزية، وعادة ما تكون هذه المرحلة مرتبطة بالإدارة العليا إذا كانت المشكلة محل الدراسة من النوع الحساس الذي له تأثير عام على المنظمة فيقوم باختيار القرار (رئيس الشركة، مجلس إدارة الشركة، مدير عام الشركة)، وقد تكون المشكلة تخص المستويات الإدارية الوسطى في المنظمة، فتسند مهمة الاختيار للمدير المسؤول في ذلك المستوى الإداري (مدير التسويق، مدير الإنتاج، مدير المبيعات، . . .)، وقد تكون المشكلة تخص المستويات التنفيذية، فيقوم الشخص المسؤول فيها باختيار حل للمشكلة (مشرف العمال، رئيس قسم المخازن، رئيس قسم الأرشيف) .

التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١ ـ ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

١ يتم الحكم على البديل عن طريق المقارنة بين عدد مزاياه وعدد عيوبه. (X)

٢ تسند مهمة اختيار البديل للإدارة العليا إذا كانت المشكلة من النوع الحساس. (✓)

٣ في مرحلة تضييق البدائل يتم عادة الإبقاء على نصف البدائل. (X)

٤ أحياناً يكون عامل الوقت مهماً في اختيار أحد البدائل دون غيرها. (✓)

٥ في المرحلة الأخيرة من عملية الاختيار يكون الاختيار سهلاً لقلة عدد البدائل. (X)

٢ ـ ما المراحل التي تمر بها عملية اختيار البديل الأفضل؟

1- تحليل مزايا وعيوب كل بديل

2- تضييق البدائل المحتملة

3- تقييم البدائل والاختيار من بينها

٣ ـ اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

	القائمة الأولى
١	من العوامل المؤثرة في اختيار البديل
٢	تحليل مزايا وعيوب كل بديل
٣	تضييق البدائل
٤	تقييم البدائل والاختيار من بينها
٥	سياسة المركزية

	القائمة الثانية
4	الاختيار منوط بالإدارة العليا
1	التكلفة والوقت
5	تحديد الشخص الذي يقوم بعملية الاختيار
3	استبعاد عدد من البدائل
2	عمل قائمتين لكل بديل



رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

الوحدة الأولى

الدرس الثاني عشر: خطوات حل المشكلات - ٥) تنفيذ الحل وتقييم النتائج

الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُحدِّدَ الخطوات التي يمر بها تنفيذ البديل.
- تُوضِّحَ كيفية تقييم تنفيذ البديل الأمثل.
- تُعدِّدَ أسباب الفشل في حل المشكلة بعد تنفيذ الحل المقترح.

موضوعات الدرس:

- الحل بين التنفيذ والإهمال.
- خطوات تنفيذ الحل أو البديل.
- تقييم البديل الذي تم تنفيذه.
- أسباب الفشل في حل المشكلة.

تمهيد

قام مدير التسويق بإحدى الشركات بتشكيل فريق عمل لمواجهة مشكلة في تسويق أحد منتجات الشركة، وبعد مضي ثلاثة أشهر من العمل المتواصل، والمتمثل في:

- **تحديد المشكلة.**
- **جمع المعلومات عن طريق الاستبيانات الموزعة، والمقابلات التي قام بها بعض أعضاء الفريق مع المسؤولين في نقاط التوزيع، وقيامهم بعد ذلك بتحليل المعلومات والبيانات، وتحديدهم لأسباب المشكلة.**
- **الخروج بعدة بدائل لحل المشكلة.**
- **قام مدير التسويق باختيار أحد هذه البدائل.**

ثم قام مدير التسويق بعمل تقرير مفصل قدمه لاجتماع مجلس الإدارة لإقرار الحل والموافقة على بدء تنفيذه.

ولكن مجلس إدارة الشركة لم يوافق على التنفيذ.

- **هل حُلت مشكلة تسويق المنتج؟**
- **لماذا؟**
- **في حالة قيامنا بتنفيذ حل من الحلول، ولم تنته المشكلة. فما السبب في ذلك؟**
- **ما الفائدة من قيامنا بخطوات حل المشكلات وتوقفنا عند اختيار الحل الأنسب دون تنفيذه؟**

الحل بالصفحة التالية

سنقوم في هذا الدرس بالتعرّف على أهمية تنفيذ البديل الذي تم اختياره ليكتمل العمل الذي قضينا وقتاً طويلاً لإنجازه، وسنتعرّف على الأسباب التي قد تؤدي للفشل في حل المشكلة.



هل حُلت مشكلة تسويق المنتج؟

لا لم يتم حل المشكلة

لماذا؟

لانه لم يتم التوصل الى قرار او بديل مناسب من الاختيارات المقدمة.

في حالة قيامنا بتنفيذ حل من الحلول، ولم تنته المشكلة. فما السبب في ذلك؟

اذا قمنا بتنفيذ احد الحلول ولم تنتهى المشكلة فهذا يدل على اننا اخطانا في بعض او كل خطوات حل المشكلة.

ما الفائدة من قيامنا بخطوات حل المشكلات وتوقفنا عند اختيار الحل الأنسب دون تنفيذه؟

ليس هناك اي فائدة لاننا لم نضع الاختيار الامثل في حيز التنفيذ لمعرفة مدى فاعليتة بالنسبة للمشكلة.

العرض

الحل بين التنفيذ والإهمال

إن البديـل الذي قمنـا باختياره بعد بذل الوقت والجهد، وسـخرنا جميـع الإمكانيـات لكـي يظهر إلى النـور، يُعدُّ لا قيمة لـه إذا لم نقم بتنفيذه؛ لكي نقضي على المشكلة التي نحن بصدد حلها.

هناك العـديد من الدراسات والحلول التي تعالج العديد مـن المشكلات (قد تكون على مستوى المنظمات والدول) وهي الآن أسيرة أدراج المكاتب أو تغطيهـا أكوام الغبار على الأرفف.

خطوات تنفيذ الحل (البديل الأمثل)

لمعرفة درجة فعالية البديل الذي تم اختياره نقوم بوضعه في حيز التنفيذ، وهناك عدد من الخطوات التي اتخذت لتنفيذ هذا البديل وهي:

١) تحديد مراحل لتنفيذ البديل.
٢) تحديد توقيت محدد لكل مرحلة.
٣) تحديد من سيقوم بتنفيذ كل مرحلة.
٤) تحديد من سيراقب تنفيذ هذه المراحل.

وفي بعض الأحيان يتم تجربة البديل الذي تم اختياره على عينة أو شريحة محدودة، حتى يتم التأكد من نجاح هذا البديل في حل المشكلة التي نريد أن نقضي عليها قبل تعميمه بشكل موسع.

تقييم تنفيذ البديل الأمثل

مرحلة تقييم تنفيذ البديل هي الخطوة الأخيرة من خطوات ومراحل حل المشكلة، حيث نتعرّف في هذه المرحلة على مدى نجاحنا في اختيار البديل المناسب الذي سيقضي على المشكلة.

هل تم القضاء على المشكلة؟؟؟

يبقى السؤال المهم الذي يجعلنا نتأكد من أننا نجحنا في الوصول لهدفنا وهو الوصول لحل لهذه المشكلة.
فإذا كنا قد نجحنا في حل المشكلة، تكون جميع خطوات حل المشكلة التي مرت بنا قد نُفذت بالشكل الصحيح.
أما إذا بقيت المشـكلة ولم يتم حلها، فيدل ذلك على أننا أخطأنا في بعض أو كل خطوات حل المشـكلة، ويجب أن نبحث عن السبب الذي أدى لهذا الفشل، وفي أي الخطوات كان الخطأ.

أسباب الفشل في حل المشكلات

يمكن أن يرجع الخطأ في حلنا للمشكلة إلى أحد الأسباب الآتية:

١) التفسير الخاطئ للمشكلة، أو عدم تعريفها بشكل جيد.

٢) عدم الالتزام الجدي بحل المشكلة.

٣) عدم كفاية المعلومات التي تم جمعها، أو عدم صحة هذه المعلومات.

٤) التقصير في تحليل المعلومات، أو عدم اتباع الأساليب الصحيحة في عملية التحليل.

٥) اختيار بديل غير مناسب من ضمن البدائل المتاحة.

التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١ ـ ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

١ ينتهي حل المشكلات عند مرحلة اختيار البديل الأفضل. (X)

٢ عندما نقوم بتحديد حل المشكلة ولا ننفذ الحل الذي توصلنا إليه فيُعدُّ ذلك مضيعة للوقت والجهد. (✓)

٣ من الأفضل تجربة الحل الذي تم اختياره على شريحة محدودة قبل تعميمه بشكل واسع. (✓)

٤ تقييم تنفيذ البديل هي المرحلة الأخيرة من مراحل حل المشكلات. (✓)

٥ إذا لم نقض على المشكلة من خلال البديل الذي اخترناه، نبدأ في حل المشكلة من جديد. (X)

٢ ـ ما الخطوات التي يجب اتخاذها عند تنفيذ البديل؟

1- تحديد مراحل لتنفيذ البديل

2- تحديد توقيت محدد لكل مرحلة

3- تحديد من سيقوم بتنفيذ كل مرحلة

4- تحديد من سيراقب تنفيذ هذه المراحل

٣ ـ ما الأسباب التي يمكن أن تؤدي للفشل في حل المشكلات؟

1- التفسير الخاطئ للمشكلة

2- عدم الالتزام الجدي بحل المشكلة

3- عدم كفاية المعلومات

4- التقصير في تحليل المعلومات

5- اختيار بديل غير مناسب



الوحدة الأولى

الدرس الثالث عشر: صنع واتخاذ القرار - مفهوم اتخاذ القرارات

الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تَشرحَ مفهوم اتخاذ القرار.
- تُوضّحَ العلاقة بين المشكلة والقرار.
- تُفرّقَ بين صنع القرار واتخاذ القرار.
- تُميّزَ بين من يصنع القرار، ومن يتخذ القرار.
- تُعطي أمثلة لبعض القرارات المتخذة في الحياة العامة.

موضوعات الدرس:

- مفهوم اتخاذ القرار.
- العلاقة بين المشكلة والقرار.
- الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار.

تمهيد

أراد **سعد** أن يشتري سيارة جديدة، وقام بالتجول في بعض معارض السيارات وجمع المعلومات اللازمة، وتوصل إلى الخيارات الآتية:

المعلومات	السيارة الأولى	السيارة الثانية	السيارة الثالثة
السعر	٩٠,٠٠٠ ريال	١٠٠,٠٠٠ ريال	٨٥,٠٠٠ ريال
عدد الركاب	٥ ركاب	٧ ركاب	٧ ركاب
مدة الضمان	٣ سنوات	سنتان	٣ سنوات
استهلاك الوقود	١٠ لتر لكل ١٠٠ كم	١٤ لتر لكل ١٠٠ كم	١٢ لتر لكل ١٠٠ كم

- ما السيارة الأقل سعراً؟ السيارة الاقل سعرا هي السيارة الثالثة.
- ما السيارة التي تتسع لركاب أكثر؟ السيارة التي تتسع لركاب هي الثانية والثالثة.
- ما السيارة التي مدة ضمانها أطول؟ السيارة التي مدة ضمانها اطول هي الاولى والثالثة.
- ما السيارة الاقتصادية في استهلاك الوقود؟ السيارة الاقتصادية في استهلاك الوقود هي الاولى.
- أي سيارة من السيارات الثلاث تفضلها؟ انا افضل السيارة الثالثة.
- هل يوافقك الكثير من زملائك في هذا الاختيار؟ ولماذا؟

نعم يوافقني الكثير الراي وذلك لان السيارة الثالثة تمتلك ميزة في السعر وميزة في عدد الركاب وميزة في مدة الضمان وتعتبر متوسطة في معدل استهلاك الوقود.

العرض

مفهوم اتخاذ القرار

معنى القرار في اللغة:

اشتقت كلمة قرار من "**القر**" ويقصد به التمكن، فيقال قر في المكان، أي استقر به وتمكن فيه، ويسمى يوم التروية بمنى "يوم القر" أي اليوم الذي يستقر فيه الحجاج بمنى، فالقرار هو أن تستقر على أمر من الأمور وتختاره دون غيره.

ويقصد بالقرار كمصطلح إداري:

الاختيار بين عدة بدائل مطروحة بقصد تحقيق هدف أو عدة أهداف محددة.

وبذلك يتضح أن العناصر التي تتكون منها القرارات تشمل:

١- عملية الاختيار بين الصواب والخطأ، أو الخطأ والخطأ الأقل منه أو الصواب والأكثر صواباً منه.

٢- وجود بديلين على الأقل.

٣- وجود هدف أو عدة أهداف.

العلاقة بين المشكلة والقرار

ترتبط المشكلة ارتباطاً كبيراً بالقرار، فالقرار يمر في عمليتين منفصلتين هما:

١) **صنع القرار**: وتُعدُّ عملية صنع القرار هي الخطوات الأولى من حل المشكلات: (**إدراك المشكلة وتعريفها ـ تحليل المشكلة وعمل المقارنات ـ إيجاد البدائل والحلول**).

٢) **اتخاذ القرار**: وهي عملية متممة لعملية صنع القرار، وتتمثل في الخطوات المتبقية من خطوات حل المشكلات: (**اختيار البديل الأفضل ـ تنفيذ البديل ـ تقييم تنفيذ البديل**).

الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار

نقوم جميعاً باتخاذ العديد من القرارات في حياتنا اليومية، ولكن معظم هذه القرارات قد لا تمر بعملية صنع القرار، وذلك إما بسبب أن القرار من القرارات الروتينية التي أصبحنا نتخذها بطريقة تلقائية (كما سيمر علينا في أنواع القرارات في درس لاحق)، أو نكون قمنا باتخاذه بطريقة متسرعة دون دراسة، والقرار كما رأينا في الشكل السابق ينقسم لعمليتين منفصلتين عن بعضهما.

فصنع القرار

هـو قيامنـا بالتعرف على المشـكلة وتشـخيصها تشـخيصاً جيداً عن طريق جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشـكلة، ومن ثَمَّ محاولـة توليد العديد من البدائل التي قد يكون أحدها هو حل للمشكلة.

قد يتم صنع العديد من القرارات، ولكن ليس من المؤكد أن يتم اتخاذ القرار بشأن جميع القرارات التي تم صنعها.

أما اتخاذ القرار

فهو العملية التي يقوم خلالها الشخص المخول باتخاذ القرار بالمقارنة بين البدائل التي تم استخلاصها في مرحلة صنع القرار، ثم يختار البديل الأفضل من هذه البدائل.

كما أن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي عند هذا الحد، بل لابد من تقييم هذا البديل الذي تم اختياره؛ للتأكد من أنه القرار السليم، والذي يؤدي لتحقيق الأهداف.

مثال:

يتم عادة قبل انعقاد قمة دول مجلس التعاون الخليجي عقد العديد من المؤتمرات والاجتماعات التحضيرية للقمة يتم خلالها تقديم ومناقشة العديد من الدراسات والبحوث التي تعالج كثيراً من المشاكل والمقترحات، ومن خلال هذه الدراسات والبحوث المقدمة، وما يدور في تلك الاجتماعات من مناقشة لها يتم صنع العديد من القرارات التي تقدم بعد ذلك ليتم اتخاذ القرارات بشأنها خلال القمة.



من يصنع القرار؟... ومن يتخذ القرار؟

مـن خـلال المثـال السـابق يمكننـا أن نلاحـظ أن هنـاك أشـخاصاً مهمتهـم الأساسية صنـع القـرارات وتجهيزها من خـلال خطـوات متعددة مثل: جمـع المعلومات لتحديد المشـكلة والتعرّف عليها، وكذلك تحليل هـذه المعلومات من خـلال تشـخيص المشـكلة التي يتناولهـا القـرار، والقيـام بتوليد الحلـول والبدائـل الممكنـة، ومهمـة صنـع القـرارات الإدارية يقوم بهـا المستشـارون، كمـا يقوم بها المرؤوسـون في كل مسـتوى من المستويات الإدارية المختلفة.

أما الذين يقومون باتخاذ القرارات فهم المديرون أو المشرفون

تُقسم الإدارة إلى ثلاثة مستويات:
١ - الإدارة العليا
٢ - الإدارة الوسطى
٣ - الإدارة التنفيذية
(ابحث في مصادر المعلومات عن تعريف كل مستوى من هذه المستويات)

في كل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة، فهم الذين يختارون البديل المناسب (أو الأفضل) من ضمن البدائل التي تم إعدادها خلال عملية صنع القرار، كذلك يقوم متخذو القرار بمتابعة وتقييم تنفيذ القرار المتخذ والتأكد من تحقيقه للأهداف المرجوة منه .

ونستعرض في الجدول الآتي بعض القرارات في أحد المصانع ، نتعرّف من خلالها على صانعي القرارات ، ومتخذيها :

القرار	صانع القرار	متخذ القرار
تجهيز جداول ورديات صيانة محركات الطاقة بالمصنع	مشرفو القسم	رئيس قسم الصيانة
ترقية عدد من موظفي المصنع	رؤساء الأقسام ومديرو الإدارات	مدير المصنع
إقرار الميزانية السنوية للمصنع	موظفو الإدارة المالية بالمصنع	أعضاء مجلس إدارة المصنع

التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١- ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

١. تكون عملية اتخاذ القرار للاختيار ما بين الصواب وما بين الخطأ فقط. (X)
٢. تعبّر عملية اتخاذ القرار عن المراحل الأولى من مراحل خطوات حل المشكلات. (X)
٣. تبدأ عملية صنع القرار بالتعرّف على المشكلة، وتشخيصها تشخيصاً جيداً. (✓)
٤. يقوم المديرون في مختلف المستويات الإدارية بعملية اتخاذ القرار. (X)
٥. نقوم أحياناً باتخاذ بعض القرارات دون المرور بعملية صنعها لأنها قرارات روتينية. (✓)

٢- ما المقصود بالقرار من الناحية الإدارية؟

الاختيار بين عدة بدائل مطروحة بقصد تحقيق هدف أو عدة أهداف محددة

٣- اذكر العناصر التي يتكوّن منها مفهوم القرار.

الاختيار بين الصواب والخطأ ، وجود بديلين على الأقل ، وجود أهداف عامة

٤- اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

	القائمة الأولى		القائمة الثانية
١	القرار		وجود بديل على الأقل
٢	عناصر القرار		عمليات اتخاذ القرار
٣	إدراك المشكلة وتعريفها		الاستقرار على أمر من الأمور دون غيره
٤	اختيار البديل الأفضل		عمليات صنع القرار





الدرس الرابع عشر: صنع واتخاذ القرار - أنواع القرارات

الهدف من هذا الدرس هو أن:
- تذكر التقسيمات التي تقسم إليها أنواع القرارات.
- تُبيِّنَ أنواع القرارات الإدارية.
- تعدد أنواع القرارات في الحياة العامة.

موضوعات الدرس:
- أنواع القرارات الإدارية.
- أنواع القرارات في الحياة العامة.

تمهيد

في إحدى الحدائق العامة قابل سالم صديقه نبيل، ودار بينهما الحديث الآتي:



نبيل: هل قمت بشراء السيارة التي كنت تنوي شراءها يا سالم؟
سالم: لا لم أقم بشرائها بعد.
نبيل: وما السبب؟ مع أنك اخترت نوع السيارة منذ فترة وكنت عازماً على شرائها؟
سالم: إنني لم أقرر بعد ما اللون الذي سأختاره.

وفي الجانب الآخر من الحديقة كان يدور الحديث الآتي بين محمد وأخيه الأكبر سعود:

سعود: ألم تقرر بعد يا محمد في أي كلية سوف تلتحق؟
محمد: لا يا أخي، إن هذا القرار قرار مصيري، وأنا إلى الآن ما زلت أفكر وأقارن بين الكليات التي أميل إليها، وأرجو أن أصل لاتخاذ القرار المناسب قريباً إن شاء الله.

- **ما القرار الذي سيقوم باتخاذه سالم؟**
  قرار سالم عادي و غالبا سوف يشتري اللون الذي يريد.
- **ما القرار الذي سيقوم باتخاذه محمد؟** قرار محمد قرار مصيري وليس سهلا و غالبا و غالبا سيكون قراره الالتحاق بالكلية التي تتناسب مع ميوله وتطلعاته.
- **أيهما أهم.. قرار سالم... أم قرار محمد؟** قرار محمد هو الاهم.
- **ماذا يمكن أن نسمي القرار الذي سيتخذه سالم؟**
  القرار الذي سوف يتخذه سالم كما ذكرنا قرار فردي.
- **ماذا يمكن أن نسمي القرار الذي سيتخذه محمد؟**
  القرار الذي سوف يتخذه محمد قرار مصيري.

العرض

يمكن تقسيم القرارات إلى نوعين رئيسين هما :

١ - القرارات الإدارية

وتنقسم القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمات العامة والخاصة إلى ثلاثة أنواع هي :

١ - القرارات الإستراتيجية

وهي القرارات الحساسة والمهمة، والتي تؤثر عند تنفيذها في المنظمة بشكل عام، أو بشكل جذري، ويتم عادة اتخاذ هذا النوع من القرارات من قبل الإدارة العليا بالمنظمة.

٢- القرارات التكتيكية

وهي قرارات خاصة بإدارة معينة من إدارات المنظمة (مثل إدارة الإنتاج أو إدارة التسويق أو إدارة المبيعات. . .)، ويتولى اتخاذ هذه القرارات المسؤولون بالإدارة الوسطى في المنظمة (مدير إدارة الإنتاج، مدير إدارة التسويق. . .) .

٣- قرارات روتينية

وهذه القرارات يتم اتخاذها بصورة يومية ومستمرة وبكثرة، وعادة ما تكون مقيدة بقوانين ولوائح ثابتة، مثل القرارات المتخذة حيال تأخر الموظفين، وغيابهم، والعلاوات والمكافآت وطريقة صرفها، ويقوم باتخاذ هذه القرارات جميع المسؤولين بجميع المستويات الإدارية بما فيها الإدارة التنفيذية.

٢ - القرارات المتخذة في الحياة العامة

تنقسم القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى الحياة العامة إلى ثلاثة أنواع هي :

١ - قرارات تخص الفرد وقرارات تخص المجموعة

أ ـ القرارات التي تخص فرداً بعينه، وتؤثر في حياته وليس لها تأثير مباشر في حياة الآخرين، مثل قرار دخول إحدى الكليات بعد الثانوية، أو شراء جهاز جوال، فهذه قرارات قد لا تؤثر في الآخرين ولا يهتم بها إلا صاحبها.



- هات قرارات مهمة تخصك أنت وحدك كفرد.

عادة ما تحتاج القرارات المتعلقة بمصير مجموعة من الناس إلى دراسة وتأن قبل اتخاذ القرار، خاصة إذا كانت قرارات مهمة وحساسة.

ب ـ القرارات التي تخص المجموعة، هي قرارات تتعلق بمصير مجموعة من: (أسرة، مرؤوسين في عمل، مواطنين في دولة) ويتم اتخاذها من قبل فرد واحد أو من قبل مجموعة من الأفراد.

- هات قرارات مهمة تخص مجموعة أنت فرد فيها.

٢- قرارات عادية وقرارات مصيرية

أ ـ القرار العادي هو القرار الذي نقوم باتخاذه ولا يكون له تأثير خطير أو مهم بدرجة كبيرة، مثل أن تقرر السفر في بداية الإجازة أو في منتصفها، أو أن تشتري جوالاً لونه أسود أو أزرق.

- هات أمثلة على قرارات عادية.

ب ـ القرار المصيري قد يخص الفرد أو يخص مجموعة من الأشخاص، مثل أن يقرر شخص أن ينتقل للعمل في مدينة أو دولة أخرى غير المدينة أو الدولة التي يعيش فيها الآن، أو أن يقرر أحد الموظفين التقاعد من عمله الوظيفي ويعمل في العمل التجاري الحر.

- هات أمثلة على قرارات مصيرية.

٣- قرارات دورية وقرارات طارئة

أ ـ القرارات الدورية هي القرارات التي يكون متخذ القرار فيها لديه فكرة عن الوقت الذي ستأتي فيه المشكلة التي تحتاج اتخاذ قرار. مثل تحديد المكان الذي سيتم شراء ملابس العيد منه، فهذا قرار دوري يتم اتخاذه كل عام، ومتخذ القرار لديه فكرة سابقة عن الوقت الذي يجب اتخاذ القرار فيه.

- هات أمثلة على قرارات دورية.

ب ـ القرارات الطارئة هي قرارات ليس لمتخذ القرار فكرة عن وقت اتخاذ القرار فيها، فالمشكلة المتعلقة بهذا القرار تأتي مفاجئة دون سابق إنذار مثل: تعطل السيارة فجأة وسط الطريق.

- هات أمثلة على قرارات طارئة.

التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١ ـ ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

1. تنقسم القرارات في المنظمات إلى نوعين رئيسين. (✓)
2. يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية من قبل الإدارة الوسطى. (X)
3. القرارات التي يتم اتخاذها يومياً وبكثرة، يطلق عليها: قرارات روتينية. (✓)
4. قد يتم اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بمجموعة من الناس من قبل فرد واحد. (✓)
5. القرار الذي لا يكون له تأثير خطير أو مهم يطلق عليه قرار مصيري. (X)

٢ ـ اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

	القائمة الأولى
١	القرارات التكتيكية
٢	القرارات العادية
٣	القرارات المصيرية
٤	القرارات الإستراتيجية
٥	القرارات الطارئة

الرقم	القائمة الثانية
4	يتم اتخاذها في الإدارة العليا
1	يتخذها المسؤولون في الإدارة الوسطى
2	مثل اختيارك للون السيارة التي ستشتريها
5	تأتي دون سابق إنذار
3	قرارات قد تغير مسار حياتك

٣ ـ حدد نوع القرار المناسب لكل حالة من الحالات الآتية:

م	الحالة	نوع القرار
١	اتخاذ المنظمة قراراً بتوسيع نشاطها لأسواق دولية	استراتيجية
٢	اتخاذ إدارة التسويق قراراً بالتركيز على الإعلان في الصحف اليومية	تكتيكية
٣	ترقية عدد من موظفي إدارة المشتريات بالمنظمة	روتينية



الوحدة الأولى

الدرس الخامس عشر: الإبداع في حل المشكلات

الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُوضِّحَ مفهوم الإبداع في التفكير.
- تعدد مراحل العملية الإبداعية.
- توضح الأسلوب الإبداعي لحل المشكلات.

موضوعات الدرس:

- الإبداع في حل المشكلات.
- مراحل العملية الإبداعية.

تمهيد

تعمل نورة مصممة أزياء في أحد المشاغل النسائية، حضرت إليها إحدى السيدات وطلبت منها أن تصمم لها فستاناً مميزاً بطريقة جديدة لم يسبق لها مثيل.

قضت نورة عدة أيام وهي تفكّر في تصميم الفستان المطلوب وعملت الرسومات والتصاميم و إعادتها عدة مرات إلى أن وصلت إلى التصميم الذي ترى أنه هو المتميز، وقامت بعمل الرسومات اللازمة له، وقابلت السيدة التي طلبت التصميم، وبدأت في إقناعها بالتصميم وتوضيح نواحي التميز فيه.

كيف يمكن للشخص أن يصل لأفكار جديدة ومبتكرة؟ وماذا يمكن أن نطلق عليه؟

يمكن للشخص ان يصل لافكار جديدة ومبتكرة بواسطة الابداع في التفكير ونطلق عليه وقتها لقب المبدع.

ما المقصود بالإبداع في العمل؟

يقصد بالابداع في العمل وضع الذهن في حالة من الاثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد اكبر قدر ممكن من الافكار حول ذلك العمل.

العرض

يقصد بالإبداع في التفكير **وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات ؛ لتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح**، ويرتبط الإبداع بمفهوم (إعمال الذهن أو العصف الذهني).

من تعريفات الإبداع:

- تصرف يهدف إلى تحقيق إنتاج متميز وقابل للتطوير.
- استحداث شيء جديد، وهو قرين الابتكار.
- رغبة في التفوق، وهو استعداد فطري يُنمى بالتعليم والتدريب.
- الإنتاج غير التقليدي (من خلال فرد أو مجموعة عمل صغيرة) والمتسم بالجدية والمتميز بأفكار ملائمة وقابلة للتنفيذ والتوظيف في استخدام أو استخدامات محددة.
- عملية الإتيان بجديد.

مراحل العملية الإبداعية

تمر العملية الإبداعية بعدة مراحل، حيث إن العمل الإبداعي لا يظهر من خلال (المصادفة) ولا يعطي نتيجة غير متوقعة تظهر فجأة أمام الأفراد، وإنما يأتي نتيجة العديد من المراحل التي تساعد في تميزه وتسهم في تكامل بناء جزئياته حتى يصل ويظهر بطريقة مميزة وغير مألوفة، أو كما هدفنا وخططنا لها، وفيما يأتي نستعرض مراحل العملية الإبداعية على النحو الآتي:

١. مرحلة الإعداد (Preparation):

تتطلب مرحلة الإعداد إنجاز الآتي:

- التعريف الواضح والمحدد للمشكلة التي يتطلب حلها احترافاً إبداعيًا.
- جمع وتنظيم ما قد يلزم من معلومات حول المشكلة.
- صياغة استنتاجات أولية عامة بناءً على المعلومات المتوافرة.

٢. مرحلة التركيز (Concentration):

يدل المفهوم العام للتركيز على الانشغال التام في قضية معينة، وهذا يعني أن يقوم الفرد بتسخير وتركيز جميع قدراته وخاصة الذهنية منها في الموضوع أو المشكلة تحت البحث أو الدراسة. فالأشخاص المبدعون يتصفون عادة



باهتمام بالغ، وذلك بالنسبة لما يقومون به من عمل، بل إن أعمالهم تتمثل في جميع مراكز الإحساس لديهم، وكثيراً ما أشار المبدعون إلى أنهم أمضوا وقتاً طويلاً من التركيز قبل أن يصلوا إلى حل أو إيجاد العلاقات للمشكلة المطروحة بين أيديهم.

٣. مرحلة الكمون (الاختمار) (Incubation):

تُعدُّ مرحلة الكمون مرحلة لاحقة لمرحلة التركيز. حيث إن مرحلة التركيز تشتمل على الانشغال والإغراق الذهني التام في مكونات وأجزاء المشكلة موضع الحل، الأمر الذي يؤدي بالفرد إلى الوقوع في الشعور بالإجهاد النفسي أو البدني التام، مما يتطلب نوعاً من المعالجة لهذا الإجهاد لضمان استمرارية العطاء الذهني وقدرته على الربط بين الأجزاء والمكونات المتاحة، إن هذه المعالجة تتمثل في مرحلة الكمون، والتي تأتي كاستجابة لهذا الإنهاك الذي يعالج بنوع من الراحة والاسترخاء وذلك باقتطاع بعض من الوقت لهذا الهدف.

وكثيراً ما يتم التوصل إلى حل المشكلة أو على الأقل الوصول إلى حلقات أو جزئيات مفقودة في تلك المشكلة خلال مرحلة الكمون، أي في الوقت المقتطع للراحة، ويعود ذلك إلى أن العقل في مرحلة الكمون يتمثل ويعالج شعورياً أو لا شعورياً جميع المعطيات والمعلومات التي تم التوصل لها من خلال مرحلة التركيز. وتجدر الإشارة هنا إلى أن فترة الراحة في مرحلة الكمون لا تعني الكسل وإضاعة الوقت، وإنما هي باختصار مرحلة لاختصار الأفكار والمعلومات.

٤ـ مرحلة الإشراق (Illumination):

تأتي مرحلة الإشراق أو ما يطلق عليها مجازاً مرحلة انبعاث الضوء وإشراقته، بعد المراحل السابقة التي من خلالها تتخمر الفكرة في الذهن وتأخذ طريقها في عملية التطور والحراك المستمر لجمع كل المتغيرات ذات العلاقة بالمشكلة ودراستها. إن المراحل الشاقة من التجهيز التي يمكن أن نسميها مرحلة التكون التي يتخللها كثير من الصعاب ونوبات من الإحباط والاجتهاد تتكلل بمرحلة الولادة أو الإشراق وذلك عندما يسطع النور ويجني الفرد ثمار جهده السابق.

٥. مرحلة الإصرار والمثابرة (Persistence):

تُعدُّ هذه المرحلة من المراحل الحرجة في تحقيق العمل الإبداعي خاصة أنها تُعدُّ مرحلة تجاوز (الإحباط) والاستمرار في التحدي.

٦. مرحلة التحقق والتجريب (Verification):

إن الوصول إلى مرحلة الإشراق ليس هو نهاية المطاف بالنسبة للعملية الإبداعية كما يتوقع الكثيرون، إنما هي في الحقيقة نهاية للمرحلة الأولية في عملية الإبداع، حيث يُعدُّ الاكتشاف أو مرحلة نضج الفكرة بكل مراحل تطويرها السابقة مرحلة أولية تظهر الفكرة الجديدة أو الاكتشاف الجديد إلى حيز الوجود، بحيث يكون النتاج الفكري ملموساً،



فمرحلـة التحقـق والتجريب تتلو مرحلة الإشـراق وهي من حيث الأهمية تعادل جميع المراحل السابقة إذ يتوقف عليها مدى قدرة المبدع على تسويق ما أنتج واقتناع الآخرين بما عمل.

وتشتمل مرحلة التحقق والتجريب على:

- اختبار وتجربة الفكرة أو العمل المنتج للتحقق من صحته وإمكانية استمراره.
- التأكد من مدى استفادة الآخرين من ذلك الإنتاج وإمكانية توظيفه وتطبيقه فيما له علاقة بمصالحهم، وكثيراً ما يتطلب اقناع الناس بجدوى الفكرة أو العمل المنتج جهداً مضنياً ومستمراً.

كثـير من المبدعين عملـوا جاهدين وأمضوا وقتاً ليس باليسـير في الوصـول إلى هدفهـم مـن خـلال المراحل السـابقة، إلا أنه عندما تم لهم ذلك تعثروا في المرحلة اللاحقـة أو الأخيرة وهي مرحلـة التحقق والتجريب، ويرجع ذلك إلى أن ليس لديهم القـدرة الفائقة على إقنـاع الآخرين أو لعدم قدرتهم علـى تنظيم أفكارهم وعرضها بشكل متناسق وذي دلالة.



التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١ ـ ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

١. عادة تظهر نتيجة التفكير الإبداعي عن طريق المصادفة. (X)
٢. مراحل العملية الإبداعية أربع مراحل. (X)
٣. في مرحلة الكمون خلال العملية الإبداعية يتم معالجة المعطيات والمعلومات لا شعورياً فقط. (X)
٤. كثير من الأفكار الإبداعية تتعثر في المرحلة الأخيرة، وهي مرحلة التحقق والتجريب. (✓)
٥. مرحلة الإشراق من مراحل العملية الإبداعية وهي تأتي بعد مرحلة التركيز. (X)

٢ ـ ما المقصود بالأسلوب الابداعي في التفكير؟

وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات

٣ ـ عدّد مراحل العملية الإبداعية.

الإعداد ، التركيز ، الكمون ، الإشراق ، الإصرار ، التحقق والتجريب

٤ ـ اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

م	القائمة الأولى	الرقم	القائمة الثانية
١	مرحلة التحقق والتجريب في العملية الإبداعية		التوصل إلى حلقات مفقودة من حل المشكلة
٢	الإبداع		مقدرة المبدع على إقناع الآخرين
٣	متطلبات مرحلة الإعداد في العملية الإبداعية		عملية الإتيان بجديد
٤	في مرحلة الكمون خلال العملية الإبداعية		يجني الفرد ثمرة جهده في التفكير الإبداعي
٥	في مرحلة الإشراق خلال العملية الإبداعية		جمع وتنظيم المعلومات حول المشكلة